



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

THE PROPOSAL TO IMPROVE EMPLOYEE MOTIVATION

BAKALÁŘSKA PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Erika Turečková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, PhD.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Erika Turečková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Petr Novák, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

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

Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení a přínosy práce
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů navrhnout motivační systém vedoucí ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-722-6873-2.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

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

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci zaměstnanců u společnosti ICM, s.r.o. Práce je strukturována ve třech hlavních kapitolách. První kapitola nese název Teoretická východiska práce. Věnuje se především základním pojmům a teoriím souvisejících s motivací. Další kapitolou je Analýza problému a současné situace, která popisuje vybranou společnost a za pomoci dotazníkového šetření se snaží analyzovat současný motivační systém ve společnosti. Poslední kapitolou této práce jsou Vlastní návrhy řešení a přínosy práce, které se zaměřují na zlepšení pracovní motivace zaměstnanců u vybrané společnosti.

Abstract

The bachelor thesis focuses on employee's motivation in ICM, s.r.o. The bachelor thesis is divided into three main chapters. The first chapter is theoretical basis of work. It is focusing mainly on the basic concepts and theory related to motivation. Following part is the analysis of the problem and the current situation, which is describing the selected company and trying to analyze the current motivation system in the company. It was used a questionnaire survey. The last part is focusing on proposals for solutions and benefits of work aimed at improving the motivation of employees in the selected company.

Klíčová slova

motivace, zaměstnanci, finanční motivace, teorie motivace, benefity

Key words

motivation, employees, financial motivation, theory of motivation, benefits

Bibliografická citace

TUREČKOVÁ, E. *Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 89 s., VI. s. příl. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Nejdříve bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za vedení bakalářské práce, za jeho cenné a odborné rady i čas. Dále bych ráda poděkovala Ing. Evě Buriánové a všem zaměstnancům analyzované společnosti za jejich ochotu a spolupráci při poskytování firemních informací. V neposlední řadě patří moje poděkování rodině a přátelům, kteří mě podporovali nejen při psaní této práce, ale po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Motivace	14
2.2 Motiv.....	14
2.3 Proces motivace	14
2.4 Pracovní motivace.....	15
2.5 Motivace vs. stimulace	16
2.5.1 Motivace	16
2.5.2 Stimulace	17
2.6 Kritika jako nedílná součást motivace	17
2.7 Manažer	18
2.8 Získávání pracovníků.....	19
2.9 Výběr pracovníků	20
2.10 Pojetí týmu.....	20
2.11 Upevňování týmu.....	22
2.12 Motivace lidí.....	22
2.13 Jak zadávat úkoly.....	23
2.14 Hodnocení práce ostatních.....	23

2.15	Jak chválit pracovníky	24
2.16	Jak stanovit odměnu.....	25
2.17	Teorie motivace	25
2.17.1	Teorie „cukru“ a „biče“	26
2.17.2	Teorie motivace podle Douglese McGregora.....	26
2.17.3	Hertzbergova teorie: motivační a hygienické faktory.....	27
2.17.4	Maslowova hierarchie potřeb.....	28
2.18	Důsledky motivační teorie	31
2.19	Přístupy k motivaci	31
2.20	Metoda pozorování	32
2.21	Zvýšení motivace pomocí finančních a nefinančních prostředků	33
2.21.1	Finanční prostředky motivace.....	33
2.21.2	Nefinanční prostředky motivace.....	35
2.22	Poskytování odměn podle Zákoníku práce.....	36
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
3.1	Základní informace o společnosti	38
3.2	Historie a současnost společnosti	39
3.3	Organizační struktura.....	40
3.4	Pracovní náplň zaměstnanců.....	41
3.4.1	Auditor.....	41
3.4.2	Samostatná účetní	42

3.4.3	Pomocná účetní.....	42
3.4.4	Mzdová účetní.....	43
3.4.5	Administrativní pracovník.....	44
3.5	Motivační systém.....	44
3.5.1	Finanční nástroje odměňování.....	45
3.5.2	Nefinanční nástroje odměňování.....	46
3.5.3	Ostatní nástroje motivování.....	47
3.6	Dotazníkové šetření.....	49
3.6.1	Demografické údaje.....	49
3.6.2	Informace o vykonávané práci a finančním ohodnocení.....	51
3.6.3	Zaměstnanecké výhody.....	56
3.6.4	Poskytované formy motivace.....	58
3.6.5	Vztahy na pracovišti.....	59
3.6.6	Využití Hertzbergovy teorie.....	61
3.7	Rozhovor s jednatelkou.....	67
3.8	Shrnutí problémů.....	68
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE.....	70
4.1	Vlastní návrhy řešení.....	70
4.1.1	Sick days.....	70
4.1.2	Příspěvek na penzijní připojištění.....	71
4.1.3	Flexi passy.....	73

4.1.4	Zvýšení hodnoty stravenek	75
4.1.5	Celkové náklady na změnu motivačního systému	76
4.2	Přínosy práce.....	76
ZÁVĚR		78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		80
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		84
SEZNAM GRAFŮ		85
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		87
SEZNAM TABULEK		88
PŘÍLOHY		89

ÚVOD

Tato bakalářská práce se věnuje tématu motivace zaměstnanců. Toto téma je neustále hodně aktuální a to jak v pracovním, tak i v osobním životě každého z nás. Není tajemstvím, že největší motivací byly, jsou a budou peníze. Kromě peněz jsou však i jiné prostředky, jak zaměstnance motivovat a je důležité vybrat vhodný typ motivace, jelikož ta pobízí zaměstnance k tomu, aby odváděli co nejlepší výkony a byli pro společnost užiteční.

V minulosti jsem absolvovala již několik brigád, kde jsem měla možnost promluvit si se zaměstnanci daného subjektu o tom, jaké mají výhody, respektive jak je jejich zaměstnavatelé motivují. Na základě těchto rozhovorů jsem usoudila, že je pro mě toto téma hodně zajímavé a chtěla bych se o něm dozvědět víc.

Bakalářskou práci budu zpracovávat pro společnost ICM, s.r.o. (dále jen ICM), která provádí nejen účetní a daňové služby. Při výběru společnosti pro mě bylo ICM jasnou volbou, jelikož zde působím jako brigádnice a mám tak možnost mluvit se zaměstnanci a slyšet jejich názory na danou problematiku. Pochopila jsem tedy, že společnost nemá příliš vyvinutý motivační systém a tím se pro mě vytvořila výzva to změnit.

Bakalářská práce má za úkol identifikovat současný stav motivačního systému ve společnosti a s ním související spokojenost zaměstnanců. Na základě teoretických východisek a analýzy současného stavu jsou v kapitole Vlastní návrhy řešení a přínosy práce, vytvořeny návrhy na zlepšení motivačního systému ve společnosti. Měly by vést ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů navrhnout motivační systém vedoucí ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

Tento cíl bude realizovaný za pomoci dotazníkového šetření a rozhovoru s jednatelkou společnosti. Na základě provedení dotazníku a rozhovoru by se zde měl vytvořit kompromis mezi zaměstnanci a vedením, s jejímž výsledkem by byli obě strany spokojeny.

Bakalářská práce bude rozdělena do tří hlavních kapitol. Nejprve se budu věnovat teoretickým východiskům práce, ve kterých se pokusím vysvětlit základní a ostatní související pojmy s touto problematikou. Další kapitolou práce bude Analýza problému a současné situace, ve které začnu představením společnosti, zmíním základní údaje o ní, náplň práce jednotlivých zaměstnanců a popíšu možné formy motivace, které jsem si na základě metody pozorování všimla, že se zde nachází. Poté provedu dotazníkové šetření zaměstnanců a po vyhodnocení výsledků tohoto šetření položím jednatelce společnosti několik otázek, které budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření.

Mezi hlavní činnosti, kterým se ICM věnuje, patří zpracovávání účetnictví, mezd a daňového poradenství. Jedná se o malou společnost, která zaměstnává 10 zaměstnanců. ICM před nedávnem změnilo vedení, a tak se momentálně nachází v tzv. fázi ladění, kdy je jednatelka společnosti ochotná přistoupit na změny a dále společnost rozvíjet.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru s jednatelkou společnosti, se pokusím v kapitole Vlastní návrhy řešení a přínosy práce, navrhnout ICM takový motivační systém, se kterým budou spokojeni jak zaměstnanci, tak vedení.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole bakalářské práce jsou vysvětleny základní pojmy a jednotlivé termíny. Na základě těchto východisek se později bude vycházet v kapitole Analýza současného stavu.

2.1 Motivace

Motivace je určitý proces, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení cíle. Motivování je pak základní funkcí každého manažera. Ten musí aktivně působit na všechny pracovníky, aby byli ochotni vynaložit dostatečný pracovní výkon pro dosažení pracovních cílů (Tureckiová, 2004, s. 55).

2.2 Motiv

Motiv je základním „hybatelem“ pro to, aby vznikla motivace. To znamená, že pokud vytvoříme motiv, dosáhneme toho, že po určitou dobu, s určitým vynaloženým úsilím, se bude jedinec chovat. Jako motiv můžeme označit například přání, potřeby a k nim komplementární hodnoty, respektive ideály (Tureckiová, 2004, s. 56).

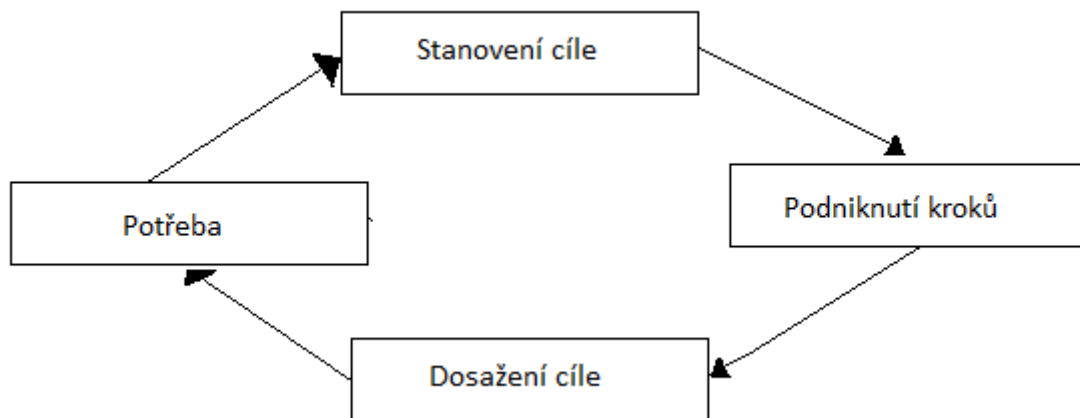
2.3 Proces motivace

Podle Arnolda a kol. (1991) jsou tři složky motivace:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší (Armstrong, 2007, s. 219).

Tím, že jsou lidé motivováni, tak je uvádíme do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali, za účelem dosažení nějakého výsledku. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou

k dosažení těchto cílů (Armstrong, 2007, s. 220). Na níže uvedeném obrázku je znázorněn proces motivace, který probíhá v neustále opakujícím se koloběhu.



Obr. 1 Proces motivace (Upraveno dle Armstrong 2007, s. 220)

2.4 Pracovní motivace

Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci a jeho ochoty pracovat, vycházející z vnitřních pohnutek (motivů). Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány hlavně motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti (Tureckiová, 2004, s. 56-57).

Jak původně zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- a) vnitřní motivace** – faktory, které si lidé vytvářejí a které je ovlivňují. Vybízí lidi k tomu, aby se chovali nebo se vydali určitým směrem. Tvoří je odpovědnost (pocit, že je práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- b) vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Může se jednat o zvýšení platu, pochvalu, povýšení, tresty apod. (Armstrong, 2007, s. 221).

Výzkumy na několika společnostech v Srbsku prokázaly, že pracovní motivace je opravdu důležitá, jelikož dobře motivovaný pracovník zůstane ve společnosti pracovat

děle. Jako motivaci zaměstnanců zde uvádějí účast zaměstnanců na rozhodování v rámci firmy, produktivita, jistota pracovního místa, nebo příležitost pro další vzdělávání (Milgrom, Roberts, 1990).

Z toho vyplývá, že jistota zaměstnání motivuje zaměstnance pro to, aby pracovali tvrději. Průzkumy ukázaly, že pracovníci prokážou větší pracovní nasazení, pokud jsou si jistí, že v budoucnu nehrozí snižování stavů zaměstnanců (Milgrom, Roberts, 1990).

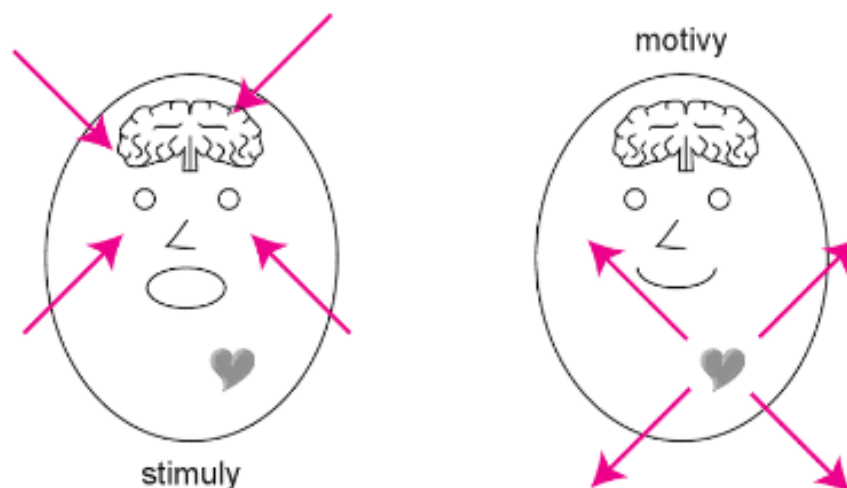
2.5 Motivace vs. stimulace

Obvykle je zvykem nerozlišovat rozdíly mezi pojmy stimulace, stimul a motivace, motiv.

2.5.1 Motivace

Podle Plamínka (2015, s. 16) je důležité si uvědomit, že vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin. A to buď, že je to spojeno se vznikem příčin, které přicházejí zvenčí, což může být například finanční odměna. Nebo proto, že podnět je uvnitř jedince, který má nějaký vlastní motiv. Tato situace je znázorněna na obrázku č. 2.

Zadaná úloha je tedy plněna jedním ze dvou vlivů. **Vnější vlivy – stimuly, vnitřní vlivy – motivy.** Nevylučuje se však, že oba dva podněty nemůžou působit současně.



Obr. 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Převzato z Plamínek 2015, s. 16)

2.5.2 Stimulace

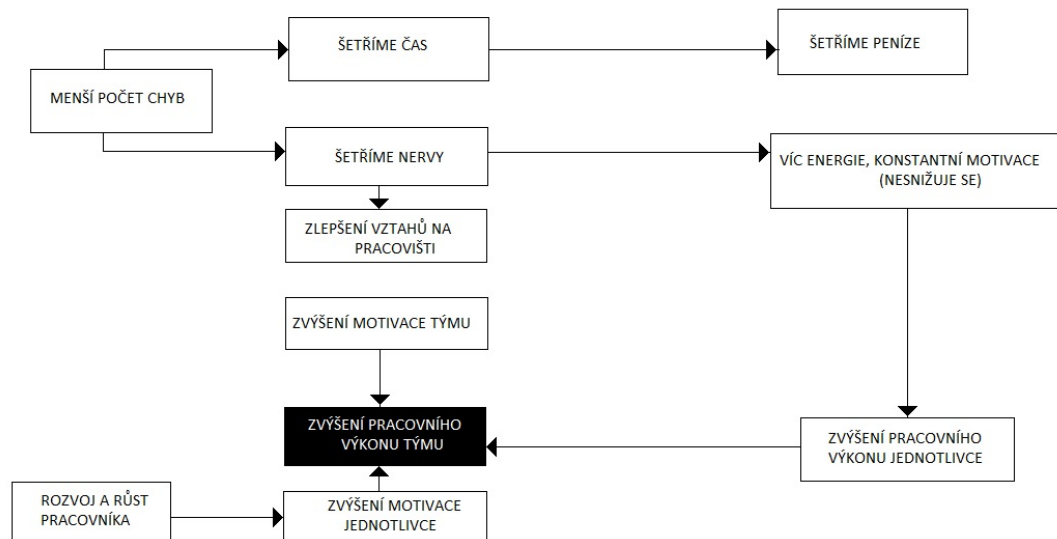
Stimulace je vnější popud k tomu, aby jedinec dělal to, co se od něj vyžaduje, za předpokladu, že mu bude například vyplácena odměna a dokud jej krmíme a napájíme. Jinými slovy dokud se mu kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem nějakými alternativními hodnotami, dá se předpokládat, že bude vykonávat práci, která se po něm vyžaduje. Jakmile mu však přestanou být poskytovány takovéto vnější stimuly, dá se předpokládat, že práci přestane vykonávat. Právě to je nevýhoda stimulace (Plamínek, 2015, s. 17).

2.6 Kritika jako nedílná součást motivace

Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Špatně podaná kritika může mít neblahé důsledky pro naše sebevědomí. Na druhou stranu je jasné, že je v soukromí i v zaměstnání nevyhnutelná, protože nás nějakým způsobem posouvá dopředu. Díky ní se dá vyvarovat chybám, šetří nám čas, nervy a hlavně naše peníze (Rychtaříková, 2008, s. 31).

To, jak se kritizuje, má vliv nejen na nás, ale na celý pracovní tým. S tím souvisí i pracovní výkonnost všech spolupracujících. Kritika je obvykle vznesena z toho důvodu,

že jsou vytvářeny chyby. Je však nutné si uvědomit, že chyby dělají všichni a obvykle ne z toho důvodu, že by byli hloupi, nebo nezodpovědní. Často se dělají chyby právě z toho důvodu, že člověk si něčeho nevšiml, nebo není v dané práci ještě tak zkušený. Avšak není důvod za chyby sebe, nebo ostatní trestat. Důležité je umět chyby napravit (Rychtaříková, 2008, s. 37).



Obr. 3: Přínosy kritiky (Upraveno dle Rychtaříková, 2008, s. 34)

2.7 Manažer

Autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 102) tvrdí, že pokud se mluví o manažerovi, dá se o něm říct, že je klíčovou osobou v každé a to ať už větší, či menší organizaci. Dříve toto označení evokovalo v lidech jak majitele firmy, tak vedoucího i zaměstnance dohromady. Dnes tomu tak může být například v malých firmách, které nemají dostatečné finanční prostředky, kterými by manažera platili. Avšak střední a velké firmy se v současnosti nachází ve fázi, kdy manažer je neodmyslitelnou součástí firmy. Tato pozice se tak stala samostatnou profesí a klíčovou funkcí v podniku.

Pod pojmem manažer, si tedy můžeme představit člověka, který vykonává samostatnou profesi na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění. Tato osoba aktivně

realizuje řídicí činnosti, pro která má odpovídající pravomoc, způsobilost a odpovědnost (Veber, 2009, s. 20).

Manažeři jsou odpovědní za dosahování cílů své organizace nebo jejího úseku. Tato schopnost k dosahování stanovených cílů je závislá na dvou základních předpokladech. Manažer musí být schopný zvládat jak **odbornou dimenzi** své funkce, tak i **dimenzi lidskou či personální** (Urban, 2013, s. 11).

U odborné dimenze se jedná především o rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, využívání zdrojů nebo strategii organizace. Pokud je řeč o personálním rozměru managementu, jedná se především o řízení lidí – jednotlivců i skupin, kteří tyto strategické postupy vykonávají (Urban, 2013, s. 11).

Úkoly a podstata manažerské práce

Cejthamr a Dědina (2010, s. 37) zmiňují výzkumy, které se zabývaly podstatou manažerské práce. Tato podstata spočívala v pozorování 44 „skutečných“ manažerů. Výsledky tohoto výzkumu byly roztrženy do čtyř aktivit skutečného manažera.

- **Komunikace** – výměna informací, kancelářská práce
- **Tradiční management** – plánování, rozhodování, dohled
- **Tvorba sítí** – působení na ostatní, sociální vztahy, politika
- **Management lidských zdrojů** – motivace/posílení, disciplína/trest, řízení konfliktů, plnění, výcvik/rozvoj (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 37).

2.8 Získávání pracovníků

Získávání a následný výběr pracovníků patří ke klíčovým personálním činnostem, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Hlavním východiskem získávání pracovníků pro danou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na vybraném pracovním místě. Proto je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Uchazeči o danou pracovní pozici by měli být způsobilí v danou chvíli k zastávání pracovní pozice (Kocianová, 2010, s. 80).

2.9 Výběr pracovníků

Pokud je zvolen správný výběr pracovníků, zajistí se tak úspěšný výkon práce v jednotlivých útvarech a s tím spojené výsledky organizace. Naopak při špatném výběru pracovníků hrozí, že dojde ke značným ztrátám, obzvlášť u odpovědných manažerských pracovníků (Bělohlávek, 2003, s. 10).

Problémy spojené se špatným výběrem pracovníků:

- V případě chybně a nesystémově stanovených požadavků na vybranou funkci, může dojít k odpadnutí značného množství kvalitních uchazečů a mezi ostatními uchazeči pak nejsme schopni najít vhodného kandidáta.
- Poměrně častým zdrojem nedorozumění bývají obvykle nejasná kritéria výběru uchazečů.
- Při nevhodném zvolení výběrových metod, může dojít ke špatnému posouzení zájemců a uchazečů (Bělohlávek, 2003, s. 10).

2.10 Pojetí týmu

Nejsilněji vnímaným a prožívaným aspektem života každého člověka je právě sounáležitost s určitou vybranou skupinou lidí. Tou se rozumí rodina, spolupracovníci, kamarádi, nebo například některá ze zájmových skupin. To v jaké skupině lidí se člověk nachází, jaké jsou zde vazby, postavení, uznání apod. vytváří osobnost člověka, jeho charakter a schopnost přizpůsobit se životu ve společnosti (Kolajová, 2006, s. 12).

Anglické slovo TEAM, je vnímáno jako zkratka čtyř slov:

T – together

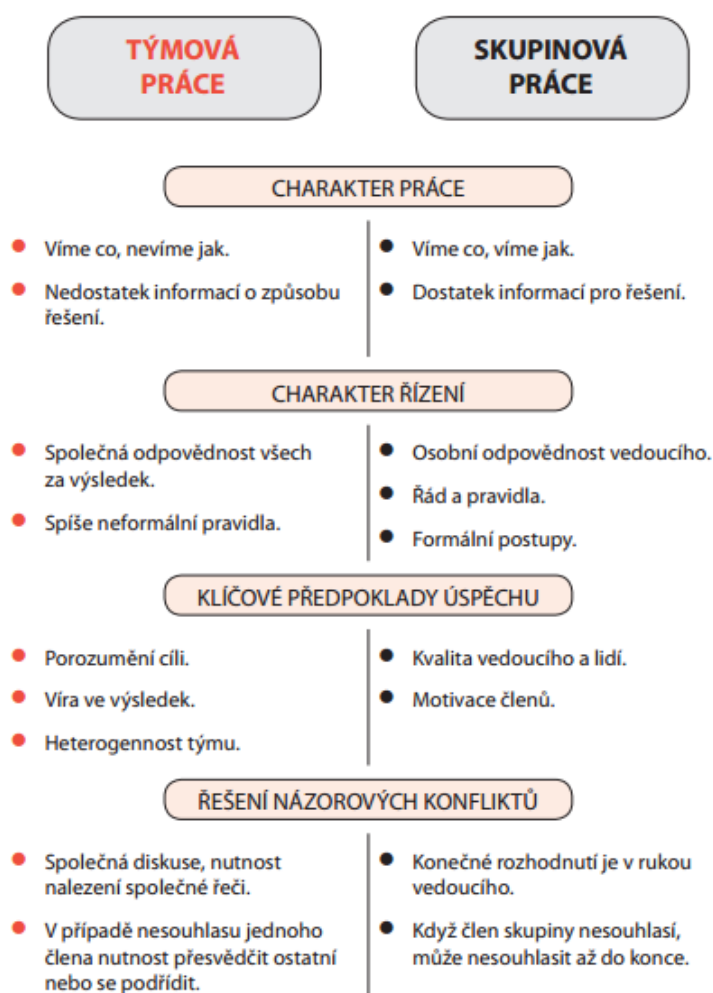
E – everybody

A – achieves

M – more (Kolajová, 2006, s.12).

V překladu to znamená: Společně dosáhneme více.

Tým se skládá alespoň ze tří a více osob, kteří mají společné myšlenky a cíle. Týmy uspokojují myšlenky jednotlivců, nikdy však neuspokojí všechny. Nejdůležitější proto je správný výběr členů týmu, aby práce naplňovala a uspokojovala co nejvíce jedinců (Kolajová, 2006, s. 12). Základním rysem týmu je to, že jednotliví členové týmu jsou na sobě závislí, jelikož danou práci lze dokončit pouze díky vzájemné spolupráci. (Price, Maier, 2010, s. 146). Nastává zde otázka, jaký je tedy rozdíl mezi týmem a skupinou, protože se zdá, že tyto dva pojmy nejsou nijak odlišné. Pro vysvětlení rozdílu mezi týmem a skupinou slouží následující obrázek.



Obr. 4 Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny (Převzato z Kolajová, 2006, s. 12)

2.11 Upevňování týmu

Ať už je tým organizovaný, nebo řízený sebelíp, nemusí vždy ve svých členech vzbuzovat cítění oddanosti. Členem týmu mohou lidé být hned z několika důvodů – buď to vyhovuje jejich zájmům, nebo byli do týmu zařazeni. Tím se však tým stává náchylný na stresové situace a konflikty. Soudržný tým dokáže překonávat překážky, dokáže vytvářet u svých členů pocit důvěry a radosti ze společné práce (Bělohlávek, 2003, s. 17).

Problémy nastávající v nesoudržném týmu:

- Lidé se málo znají, proto v sobě nemají tak velkou důvěru a své nápady, které by mohly mít pro ostatní význam, si nechávají pro sebe.
- Boj o moc a snaha prosadit své osobní zájmy či dokonce nadřadit svou osobnost ostatním vede ke vzniku neustálých konfliktů a osobních útoků.
- Členové se necítí v týmu dobře, představa spolupráce v nich vyvolává nepříjemné pocity, mrazení a snaží se setkání s členy týmu vyhnout.
- Pověst týmu se zhoršuje. Ostatní skupiny si nepokojů začínají všimnout, dochází k pomluvám týmu a neplnění povinností vůči jinému útvaru či týmům (Bělohlávek, 2003, s. 17).

2.12 Motivace lidí

Nejdůležitějším úkolem, jak motivovat lidi je, vytvořit na pracovišti takové pracovní klima, ve kterém budou spokojeni. To je polovina úspěchu. K tomu, aby byli lidé motivováni, je potřeba:

1. Dát jim pocit nezávislosti – spousta lidí chce řešit problémy samostatně s minimálním dozorem.
2. Spousta energie – pracovní nasazení obvykle vyžaduje vysokou energetickou „výměnu“.
3. Neustále něco očekávat – v podobě odměny za splnění úkolu, může se jednat jak o finanční ohodnocení, tak i o pochvalu, uznání.

4. Spojenectví – zde se jedná o skvělou spolupráci ve skupině, či týmu, pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu (Halík, Fridrich, 2008, s. 81).

2.13 Jak zadávat úkoly

Zadávání úkolů se může zdát jako jednoduchá činnost. Opak je však pravdou, protože je nesmírně důležité, jakým způsobem jsou úkoly zadány. Je možné lidem říct, ať něco udělají a čeho má být dosaženo. To, jakým způsobem toho dosáhnout necháme na nich. To však nese řadu komplikací, protože úkoly bývají nejasné, nepřesné - to vede k nesprávnému pochopení a naplnění úkolu z pohledu zadavatele (Hospodářová, Maier, 2008, s. 91).

Na co myslet, když úkoly zadáváme:

- Důležité je promyslet si, **komu** je úkol zadáný, zda je tato osoba schopná jej splnit, co ji bude motivovat a jak ji informaci o daném úkolu sdělit.
- Vybrat **prostředí**, které odpovídá složitosti a náročnosti úkolu, zvolit vhodné místo a čas.
- **Jednoznačné a konkrétní** zadání úkolu - „Do pondělí připravit seznam přihlášených účastníků mezinárodní konference“.
- Zadávat **měřitelné a hodnotitelné parametry** úkolu, důvody proč je to důležité a s čím to souvisí.
- Pokud spolupracovník úkol akceptuje, je důležité vzájemně si daný úkol **odsouhlasit**, prodiskutovat případné dotazy nebo připomínky. **Zajímat se jak úkolu rozumí.**
- Pokud se při **zadávání** zjistí, že úkol se nedá reálně splnit, zruší se.
- Stanovení termínu, do kdy má být úkol hotov. U složitější úkolů je vhodné stanovit etapy plnění jednotlivých částí (Hospodářová, Maier, 2008, s. 91).

2.14 Hodnocení práce ostatních

Hodnocení je nejčastěji chápáno jako identifikování nedostatků pozorovaných osob, jejich pojmenování a otevřená komunikace o výhradách k nim. Hodnocení může být jak

kladné, tak neutrální, negativní, nebo s nějakou výhradou. Obvykle je však tato činnost považována za negativní stránku spolupráce (Evangelu, Fridrich, 2011, s. 33).

Efektivní hodnocení práce probíhá na několika úrovních:

1. **Výběr správné metody** – začíná mnohem dříve, než je úkol zadáný. Jejím úkolem je definovat, co zrovna pracovníci potřebují – rozptýlení, rozvinout debatu, sebezpoznání, zvýšení pozornosti.
2. **Hodnocení některých osobnostních a profesních charakteristik pracovníků** – zde je potřeba udržovat si pozitivní pohled na věc. Nehledat chyby, zaměřit se na pozitiva, jako první si uvědomovat klady, nikoli zápory.
3. **Hodnocení týmu** – vyžaduje podobný přístup, jako hodnocení jednotlivců. Nejčastěji se zaměřuje na rozložení rolí a statusů v týmu, komunikační toky a bariéry, styl práce v týmu, zastoupení týmových rolí, týmový potenciál.
4. **Hodnocení vedení týmu** – je to vhodné pro další vývoj při hodnocení chování týmu (Evangelu, Fridrich, 2011, s. 33-35).

2.15 Jak chválit pracovníky

Pochvala patří mezi jeden z nejvíce účinných motivačních nástrojů. Uznání a pochvala jsou založeny na ocenění jednotlivců za jejich úspěšnost. Způsob pochvaly se dá projevit buď to neformálně – každodenní kontakt, nebo pomocí formálních postupů (Armstrong, Fridrich, 2009, s. 325).

Zásady uznání a pochval spočívají v:

- udělování za chování, kterého si organizace cení, výjimečné úspěchy, či úsilí,
- oceňování, vážení si lidí
- osobním kontaktu, či psaném projevu vděčnosti,
- udělování co nejdříve po dosažení daného úspěchu,
- existenci stejných podmínek jak pro týmy, tak jedince (Armstrong, Fridrich, 2009, s. 325).

Typy uznání a pochval:

- Uznání a pochvaly **během každodenního styku** – mohou mít ústní formu, nebo krátké písemné sdělení.
- **Veřejná uznání a pochvaly** za zvláštní úspěchy, mohou být uveřejněny ve firemních novinách, systému, nebo jako „zaměstnanec měsíce“.
- **Formální uznání a pochvaly** v podobě darů, poukázek, výletů (Armstrong, Fridrich, 2009, s. 326-327).

2.16 Jak stanovit odměnu

Finanční motivaci bývá právem přiřazován největší význam. Na druhou stranu se jedná o motivační prostředek, který je mimořádně citlivý a při neuváženém jednání může vyvolat úplně jiné efekty, než jaké jsme původně zamýšlely (Bělohlávek, 2003, s. 41).

Odměny se mohou vázat k povaze a významu vykonávané práce nebo výkonu pracovníka. Odměna může mít peněžní nebo nepeněžní formu a její podoba může být stanovena jako povýšení zaměstnance, vzdělávání, veřejné uznání apod. (Kociánová, 2011, s. 160).

2.17 Teorie motivace

Manažer by měl motivovat lidi, nejen aby pracovali, ale hlavně aby tu práci dělali s radostí, s chutí a bez výrazných chyb. Pokud jsou lidi ochotni pracovat a dá se jim věřit, že svou práci dělají dobře, je možné se na takové lidi spolehnout (Forsyth, 2009, s. 16-18).

Jedna z prvních motivačních teorií, kterou autor (Forsyth, 2009, s. 16-18) zmiňuje, je od Douglase McGregora, druhou je tzv. Hetzbergova teorie. Ta je pro nás mnohem důležitější, jelikož na problém nahlíží z pohledu každodenního života a ještě více z hlediska okamžitého podnětu k činnosti.

2.17.1 Teorie „cukru“ a „biče“

Podle Adaira (2004, s. 21) má tato teorie dva „motivy“, které můžeme uplatnit. Na jedné straně se jedná o **odměnu, lákadla** – například odměny za dobře provedenou práci, které můžeme použít, na straně druhé se jedná o **strach z následků** – odebrání ohodnocení, za nesplnění úkolu.

Autor Adair (2004, s. 19-20) uvádí pro lepší pochopení situaci s oslem, který se nechce hnout. Jedním ze způsobů, jak ho přimět k pohybu je, že ho budeme tlouct. Jiný způsob je ten, že se před něj postaví cukr a osel se tak rozejde sám. Samozřejmě je pro osla cukr mnohem příjemnější, než se nechat bít. Pokud však bude osel nakrmený, nezbyde nic jiného, než osla začít bít. Tím se dá osel do pohybu, jelikož má strach z toho, co může přijít. Tento princip funguje u všech živých tvorů stejně, nevyjímaje lidí.

2.17.2 Teorie motivace podle Douglese McGregora

Douglas McGregor (Forsyth, 2009, s. 16) popisuje podle své teorie dva extrémní typy lidí, se kterými se můžeme v praxi setkat. Jeden extrém této teorie nazval Teorii X, druhý jako Teorii Y.

Teorie X

V této teorii se McGregor domnívá, že jsou lidé líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost. Proto, aby pracovali, musí být nuceni, nebo přemlouváni. Obvykle k tomu, aby vůbec provedli práci, musí být vysoce motivováni (Forsyth, 2009, s. 16). Zaměstnanci obvykle nejsou pověřováni náročnějšími úkoly, které by vyžadovaly samostatnost a individuální zodpovědnost, protože se nepředpokládá, že by je mohli zvládnout (Horská, 2009, s. 27).

Teorie Y

Tato teorie je založena na opačném názoru. Zde lidé chtějí pracovat a práce je baví. McGregor (Forsyth, 2009, s. 17) má za to, že lidé mají rádi úspěch, určité uspokojení

ze zodpovědnosti a snaží se přirozeně vyhledávat cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.

Manažeři se snaží odstraňovat bariéry, které umožňují pracovníkům uplatnit a rozvinout jejich potenciál a tím tak uspokojit sebeuskutečnění, sebenaplnění, což je podle Maslowovy hierarchie potřeb nejvyšší možná potřeba, kterou lze uspokojit. Pokud má zaměstnanec příležitost, aby naplnil tuto potřebu, pak nemá důvod k tomu, aby svou práci sabotoval, protože ta je cílem sama o sobě (Horská, 2009, s. 28).

2.17.3 Hertzbergova teorie: motivační a hygienické faktory

Zde ve své teorii Frederick Hertzberg popsal dvě kategorie faktorů, jimiž jsou hygienické a motivační faktory (Forsyth, 2009, s. 18-19).

Hygienické faktory – takové, které vedou lidi k negativním pocitům. Proto se jim také říká faktory nespokojenosti (Forsyth, 2009, s. 18-19).

Mezi hygienické faktory podle Hertzberga patří:

- politika společnosti a administrativní procesy,
- míra kontroly,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztah s ostatními,
- osobní život (a vliv práce na něj),
- pracovní pozice,
- pracovní jistota. (Forsyth, 2009, s. 18-19)

Výše uvedené faktory autor (Forsyth, 2009, s. 19) označuje jako externí faktory, které ovlivňují jednotlivce (proto jsou někdy nazývány faktory environmentálními). Pokud jsou zmíněné záležitosti v pořádku, pak je v pořádku i motivace. Jakmile se vyskytne problém, všechny tyto oblasti představují významný potenciál pro zmenšení základních motivačních pocitů.

Motivační faktory – ty, co vyvolávají dobré pocity, jinými slovy také faktory spokojenosti neboli motivátory. Tvoří klíčové faktory, které vytváří pozitivní motivaci (Forsyth, 2009, s. 19). Jsou seřazeny podle jejich síly:

- úspěch,
- uznání,
- náplň práce.
- zodpovědnost,
- povýšení/postup,
- možnost růstu. (Forsyth, 2009, s. 19)

Výše jsou uvedeny všechny faktory, ať už pozitivní, nebo negativní, pramenící z vnitřních kvalit lidské povahy. Ty nabízejí manažerům nejlepší příležitosti ke zlepšování pracovních výkonů svých zaměstnanců (Forsyth, 2009, s. 20).

2.17.4 Maslowova hierarchie potřeb

Podle Abrahama Maslowa (Adair, 2004, s. 29) není motivace vytvářena vnějšími a vnitřními vlivy, jako jsou odměna, nebo trest. Maslow tvrdí, že pokud je jedna potřeba uspokojena, nahradí její místo další. Pokud je i tato uspokojena, vytvoří se další a další. Toto tvrzení autor prohlásil v článku, který se poprvé objevil v USA v roce 1943. Článek, který nesl název „Teorie motivace“, byl později otištěn v knize *Motivation and Personality* (1954) a od té doby se tato kniha stala všeobecně známou.

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určité hierarchii. Má-li člověk nevyčerpatelné zásoby jídla, pocítí další potřebu, která převyší fyziologickou potřebu jídla. Pokud i tyto potřeby jsou uspokojeny, objeví se další. To vysvětluje Maslowovu teorii a vytváří jakousi hierarchii potřeb. Ta je nejčastěji znázorněna pomocí trojúhelníkového modelu (Obr. 5), který znázorňuje postupný růst potřeb každého jedince (Adair, 2004, s. 30).



Obr. 5 Maslowova hierarchie potřeb (Převzato z Franěk, 2012)

Fyziologické potřeby

Slovo potřeba je zde velmi zavádějící pojem, a tak Maslow používá alternativu v podobě hnací síly. Svoje tvrzení zakládá na pojmu fyziologická homeostáze – přirozená snaha organismu udržet stálý vnitřní stav, např. stálý krevní tlak, dýchání (Adair, 2004, s. 30-31). Tyto potřeby musí být uspokojeny, pokud nemá člověk strádat. Potřeby tohoto druhu jsou poměrně stabilní a ve vyspělých zemích není problém je uspokojit (Dvořáková, Fridrich, 2012, s. 225).

Mezi hlavní fyziologické potřeby řadíme:

- hlad,
- žízeň,
- spánek,
- oblečení,
- bydlení (Dvořáková, Fridrich, 2012, s. 225).

Potřeby bezpečí a jistoty

Jakmile jsou uspokojeny fyziologické potřeby, objeví se další, kterými můžou být:

- neexistence nebezpečí, nebo ohrožení,
- zajištění a jistota,
- osvobození od hrozby fyzického napadení,
- potřeba předvídání a uspořádanosti (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 145).

Potřeby sounáležitosti

Ve chvíli, kdy jsou uspokojeny potřeby z nižší úrovně, přestanou fungovat jako motivátor. Tím se stanou další potřeby z následující vyšší úrovně (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 145). V tomto případě jsou jím potřeby sounáležitosti, které představují:

- potřebu začlenit se do nějaké skupiny,
- potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem (Srpková, Řehoř, 2010, s. 125),
- společenské aktivity,
- přátelství,
- láska (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 145).

Potřeby uznání

Pro velkou skupinu zaměstnanců jsou právě tyto potřeby významným cílem. Zaměstnanci na této úrovni mají vysoké pracovní ambice a snahu se prosadit (Dvořáková, Řehoř, 2012, s. 225).

Mimo to zde však také patří:

- touha po důvěře, moci, nezávislosti,
- úspěch,
- uznání,
- prestiž,
- postavení,
- pozornost,
- ocenění (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 145).

Potřeba seberealizace

I přes to, že jsou všechny předešlé potřeby uspokojeny, je pravděpodobné, že se objeví další nespokojenost, hnací síla, dokud člověk nedělá to, k čemu je předurčen. Hudebník se musí zabývat hudbou, básník skládá básně, malíř maluje, pokud chce dosáhnout vlastního sebeuspokojení a pocitu naplnění (Adair, 2004, s. 35).

Proto vrchol hierarchie tvoří:

- rozvoj osobních vloh,
- rozvoj pocitu vlastní hodnoty,
- možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí (Dvořáková, Cejthamr, 2012, s. 226).

2.18 Důsledky motivační teorie

Teorie motivace s sebou nese dvě důležité informace. Například má za to, že neexistují žádná zjednodušená řešení, jak zvýšit motivaci. Žádná samostatná páka, díky které může být plat závislý na výsledcích, nám nezaručí efektivní motivaci (Armstrong, 2006, s. 202).

Je tomu tak proto, že motivace je komplexní proces, který závisí na:

- potřebách a touhách jednotlivce, kterých je téměř nekonečné množství,
- vnitřních i vnějších motivačních faktorech zároveň; není možné zobecňovat, jaký je mezi nimi nejlepší poměr,
- očekávaných odměnách, které se u každého člověka liší v závislosti na přechozích zkušenostech a představách o systému odměn,
- sociálním kontextu, v němž může vliv kultury organizace, manažeri a spolupracovníci vytvořit široké spektrum motivačních sil, které se dají jen obtížně předpovídat, a tedy i řídit. (Armstrong, 2006, s. 202)

2.19 Přístupy k motivaci

Je důležité vytvořit ve firmě takovou atmosféru, díky které budou mít zaměstnanci motivaci a chuť do práce. Cílem motivace by mělo být – posílit hodnoty týkající

se výkonů a kvalifikací, zdůrazňovat normy, které se týkají způsobu, jakým jsou lidé vedeni a oceňováni, poskytnout lidem příležitost proto, aby mohli uplatňovat svou zodpovědnost a naplno využívat svých schopností (Armstrong, 2006, s. 202).

Zvýšení motivace je možné dosáhnout například stanovováním cílů, nebo zpětnou vazbou (Armstrong, 2006, s. 202).

2.20 Metoda pozorování

Pozorování patří mezi nejobecnější a základní metody psychologie. Spočívá především v záměrné, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších projevů, ať už jednotlivce, nebo skupiny (Pauknerová, 2006, s. 55).

Pokud se mluví o pozorování jako o vědecké metodě, je tato metoda založena na běžném pozorování, které vychází z každodenního vztahu klidem a jevům k nim (Pauknerová, 2006, s. 55).

Základní formy pozorování:

- **Introspekce** – jsou pozorovány vlastní psychické stavy a procesy (zaměřuje se na sebe sama);
- **Extrospekce** – jsou pozorovány vnější projevy druhých lidí (pozorování mimo sebe sama) (Pauknerová, 2006, s. 55).

Další způsob pozorování:

- **Pozorování nezúčastněným pozorovatelem** – subjekt pozorování se nijak děje neúčastní, pouze ho sleduje. Snaží se pozorovaný děj co nejméně ovlivňovat.
- **Pozorování zúčastněné** – pozorovatel je „součástí“ děje, pozoruje co se děje uvnitř zkoumané skupiny. Může to dělat tak, že se stane například členem pracovní skupiny, kterou pozoruje (Pauknerová, 2006, s. 55).

2.21 Zvýšení motivace pomocí finančních a nefinančních prostředků

Jak již bylo zmíněno, motivace lze dosáhnout i jinak než pouze finančními prostředky. Na lidi totiž působí i jiné vlivy, mezi které patří například pochvala, odpovědnost, přístup k práci apod. Ze své vlastní zkušenosti vím, že někdy může být člověk motivovaný i ostatními spolupracovníky, nebo vidinou volného času, pokud bude práce odvedena dřív. S tím však nepřímou souvisí kvalita odvedené práce, která při tzv. „soutěžení“ nemusí být 100% (Armstrong, 2006, s. 204).

2.21.1 Finanční prostředky motivace

Peníze byly, jsou a budou pro lidi hlavním nástrojem k uspokojení jejich naléhavých potřeb. Nejsou důležité jenom pro to, co si za ně můžeme koupit, ale především proto, že jakýmsi způsobem oceňují zásluhy, zlepšují sebeúctu a vytvářejí úctu k lidem. Plat je hlavním vodítkem k tomu, aby organizace přilákali lidi pracovat právě u nich. Mimo jiné je však také důležitá zajímavost práce, příležitost k budování kariéry a reputace organizace (Armstrong, 2006, s. 203).

Finančním prostředkem k motivování zaměstnanců však nemusí být pouze plat. Jedná se o tzv. Dodatkové mzdové formy, které bývají vázány na individuální, skupinový či celofiremní výkon (Koubek, 2007, s. 184).

Nejčastěji používanou dodatkovou formou jsou **prémie**, které bývají obvykle poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Mohou mít dvě podoby (Koubek, 2007, s. 184):

- periodicky se opakující prémie za uplynulé časové období se zřetelnou závislostí na odvedeném výkonu, kvalitě, úspory, splnění termínu apod. Kritéria pro obdržení prémie jsou předem stanovena (Koubek, 2007, s. 184).
- jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je odměna, kterou poskytujeme za mimořádný výkon, vynikající plnění pracovních úkolů apod. Bonus může mít formu jak peněžní, tak i nepeněžní (výlet, kulturní akce) (Koubek, 2007, s. 184).

V malých a středních firmách je vhodné k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivých pracovníků používat i tzv. osobní ohodnocení. Toto ohodnocení může být stanoveno v podobě určitého procenta základní mzdy nebo platu (Koubek, 2007, s. 185).

Další možnosti, jak motivovat zaměstnance:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- odměna za zvýšení kvalifikace,
- odměna u příležitosti odchodu do důchodu (Koubek, 2007, s. 186),
- finanční výpomoc – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem penzijní systémy,
- osobní jistoty (úrazové či životní pojištění posilující osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny),
- dotované stravování,
- příplatky na ošacení,
- penzijní systémy (Kocianová, 2010, s. 165),
- flexi pass (Moje Sodexo, 2017).

Flexi passy

Flexi passy se stávají v dnešní době velmi populárními. Jedná se o způsob přispívání zaměstnancům na volnočasové aktivity, jako jsou:

- sportovní aktivity,
- kultura,
- cestování,
- vzdělávání,
- nákup zdravotních potřeb, vitamínů, brýlí,
- lázeňské pobyty (Moje Sodexo, 2017).

Flexi pass je osvobozen od odvodů na zdravotním a sociálním pojištění. Zaměstnanec z této poukázky neodvádí žádné odvody, ani daň z příjmů. Pro zaměstnance je to tedy výhodné v tom, že tak může získat až o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou (Moje Sodexo, 2017). Pro zaměstnavatele je Flexi pass výhodný v tom, že v porovnání se mzdou ušetří až 35 % nákladů (Moje Sodexo, 2017).

2.21.2 Nefinanční prostředky motivace

Motivátorem k lepšímu výkonu zaměstnanců nemusí být pouze finanční odměna. Některé formy odměny dokonce nemusí mít ani hmotnou povahu a mohou přispět ke spokojenosti pracovníka. (Koubek, 2007, 158). Patří sem potřeba něčeho dosáhnout, ocenění, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu. Každá z těchto potřeb je pro jedince individuální. Může se tedy u každého jednotlivce nacházet na jiném stupni žebříčku důležitosti. (Armstrong, 2006, 204). Pro tyto typy odměn mají obvykle menší firmy lepší podmínky, jelikož majitel nebo vedení firmy zná lépe každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, rodinné zázemí. Menší firmy nabízejí zaměstnancům pocit větší důležitosti, nabízejí jim rozmanitější práci, větší samostatnost apod. (Koubek, 2007, 158).

Příklady **nepeněžních** forem motivování:

- možnost používání podnikového automobilu pro osobní účely,
- podnikem organizované kulturní akce,

- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pověření významnými pracovními úkoly,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek (přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače apod.) (Koubek, 2007, 158),
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a pak se vrací ke stejné práci) (Armstrong, 2007, s. 595),
- sick days – zdravotní volno bez potvrzení lékaře – obvykle 3 až 5 dnů (Moje Sodexo, 2017).

2.22 Poskytování odměn podle Zákoníku práce

Podle §236, Zákona č. 262/2006 Sb., **má zaměstnavatel povinnost** umožnit zaměstnancům stravování a to buď formou stravenek, nebo provozem celozávodní jídelny.

Dále podle §224, Zákona č.262/2006 Sb., **může** zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu zejména:

- a) *„při životním nebo pracovním jubileu a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod,*
- b) *za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.“*

Dle §227, Zákona č. 262/2006 Sb., má zaměstnanec povinnost poskytnout zaměstnanci odborný rozvoj, který zahrnuje zejména:

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol,

- c) prohlubování kvalifikace,
- d) zvyšování kvalifikace.'

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato bakalářská práce je zpracovávána pro společnost ICM, s.r.o. (dále jen ICM). Její hlavní náplní je poskytovat klientům účetní služby. Dále však nabízí také auditorské a daňové služby, poskytuje jak poradenství v oblasti mezd a personalistiky, tak i vedení mzdové agendy, či vedení daňové evidence.

3.1 Základní informace o společnosti

Datum zápisu:	20. listopadu 1992
„Obchodní firma“:	ICM, s.r.o.
Sídlo:	Zerzavice 1937, 686 01 Staré Město
Identifikační číslo:	46974270
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	auditorská činnost daňové poradenství pronájem nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nebytových prostor Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Statutární orgán - jednatel:	Ing. JARMILA BURIÁNOVÁ, dat. nar. 15. ledna 1954 č.p. 199, 687 06 Modrá
jednatel:	Ing. EVA BURIÁNOVÁ, dat. nar. 20. srpna 1979 č.p. 199, 687 06 Modrá
Způsob jednání:	Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.
Společník:	Ing. JARMILA BURIÁNOVÁ, dat. nar. 15. ledna 1954 č.p. 199, 687 06 Modrá
Základní kapitál:	400 000,- Kč
Počet členů statutárního orgánu:	2 (Obchodní rejstřík, 2017).

3.2 Historie a současnost společnosti

Společnost ICM zastává své místo na trhu ekonomických služeb již od 20. listopadu 1992, kdy vznikla zápisem do obchodního rejstříku. Společnost sídlí ve Starém městě u Uherského Hradiště, avšak účetní a poradenské služby poskytuje i mimo tento region. Od doby jejího vzniku poskytuje svým zákazníkům služby na vysoké odborné a technologické úrovni, za pomoci nejmodernějších technologií (ICM, s. r. o., 2016).

Tým ICM, s.r.o. tvoří:

- auditoři,
- daňový poradci,

- kvalifikované účetní,
- odborní pracovníci pro mzdy a personalistiku,
- účetní experti,
- administrativní pracovníci (ICM, s. r. o., 2016).

Společnost v současnosti provádí nejen účetnictví, ale i audity a daňové poradenství. Dá se proto najít v Komoře advokátů České republiky. Společnost je také od roku 2009 vedena v seznamu právnických osob Komory daňových poradců České republiky.

ICM využívá od ledna roku 2004 online účetnictví v informačním systému QI. Tento informační systém je komplexní, elastický a je určený pro řízení jak výrobních, tak i obchodních společností a pro organizace v oblasti služeb a distribuce.

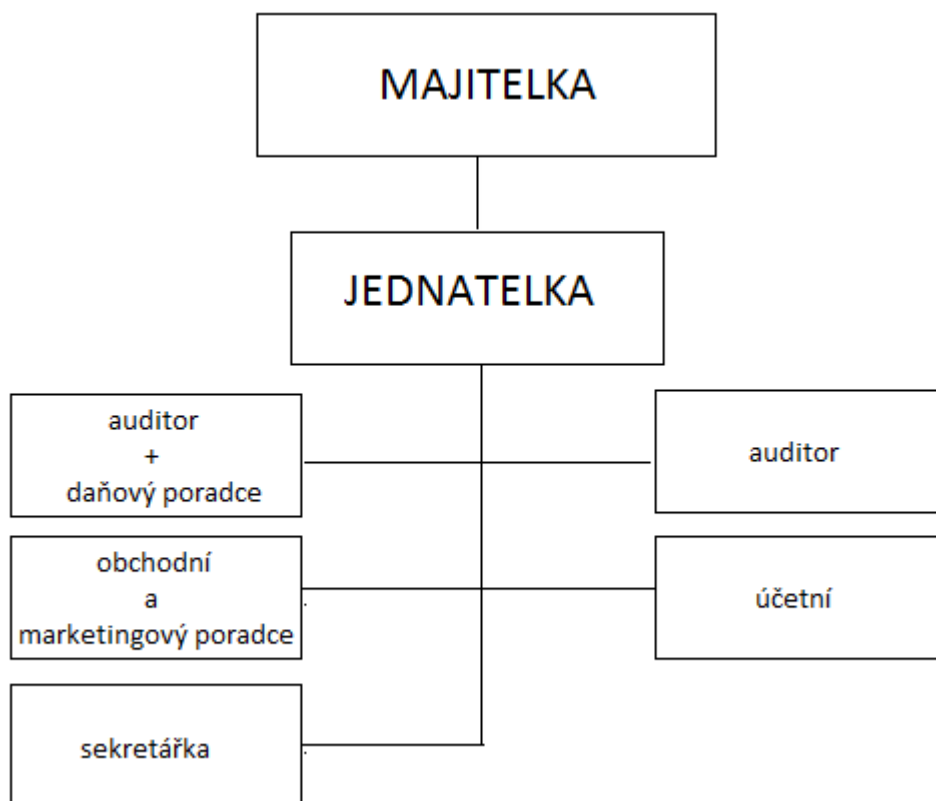
Systém vyhovuje veškerým nárokům na moderní podnikový software počínaje provázaností, legislativní správností až po bezpečnost dat. Je vysoce komfortní pro klienty se standardními nároky na technickou vybavenost klienta. Je zde využita architektura klient-server, která umožňuje všem připojeným klientům pracovat v daném čase se stejnými daty.

Připojení je realizováno prostřednictvím internetu. V případě potíží jsou data v pravidelných intervalech zálohována. Využití tohoto způsobu zpracování dat se jeví jako obrovská výhoda proti konkurenci.

3.3 Organizační struktura

Společnost v současné době zaměstnává 10 zaměstnanců, kteří poskytují služby ve výše uvedených oblastech.

Chod společnosti je velmi jednoduchý, a to i proto, že je zde zaměstnáno tak malé množství lidí. Majitelka společnosti dohlíží na její plynulý chod. Jednatelka společnosti má na starosti všechno ostatní spojené s chodem společnosti. Na obrázku je znázorněna její organizační struktura.



Obr. 6 Organizační struktura ICM, s.r.o. (Dle ICM, s. r. o., 2016)

Jelikož společnost ICM, s.r.o. má v současné době 10 zaměstnanců, řadí se co do velikosti mezi malé společnosti.

3.4 Pracovní náplň zaměstnanců

Tato kapitola má za úkol blíže specifikovat pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců.

3.4.1 Auditor

Hlavní pracovní náplní auditora je provádět povinné audity ověření řádných a mimořádných účetních závěrek, nebo konsolidovaných účetních závěrek. Dále pak ověřovat jiné účetní závěrky, účetní záznamy nebo jiné ekonomické informace.

Dalším úkolem auditora je vést spis o průběhu auditorské činnosti. Spis musí obsahovat informace podle auditorských standardů. Pokud zaměstnavatel auditora vyzve, je povinen účastnit se kontrol kvality prováděných komorou (ICM, s. r. o., 2016).

3.4.2 Samostatná účetní

Jejím hlavním úkolem je převzít doklady od zákazníků, důsledně zaznamenat jejich počet a druhy předaných dokladů včetně data předání. Tyto doklady pak roztřídit a zařadit do příslušných složek. S tím souvisí důsledná kontrola náležitostí daňových a účetních dokladů.

Mezi hlavní náplň práce samostatné účetní je doklady doplnit buď o podvojný účetnictví – účtování předpisem dle účtové osnovy a postupů účtování pro podnikatele, nebo o jednoduché účetnictví – druhem pohybu dle postupů účtování pro jednoduché účetnictví.

Dále musí provést SW zpracování účetních dokladů, následně pak provést důslednou kontrolu správnosti zaúčtování, zpracovat a zkontrolovat Přiznání k DPH.

Poté zpracuje měsíční uzávěrky tak, aby souhlasily zůstatky jednotlivých účtů a aktiva se rovnala pasívům. Následně předá podklady k fakturaci, zajistí předání podkladů účetní uzávěrky. Založí účetní doklady (tiskové sestavy) v příslušném členění.

Účetní musí neodkladně opravit případné zjištěné nedostatky. Na konci účetního období je její povinností zpracovat roční účetní závěrku (ICM, s. r. o., 2016).

3.4.3 Pomocná účetní

Pracovní náplň pomocné účetní je založena na pokynech samostatné účetní. Pomocná účetní přebírá doklady od klientů, zaznamenává jejich počet, druhy předaných dokladů včetně data předání. Provádí roztřídění a zařazení dokladů dle druhů do příslušných složek.

Dále musí důsledně zkontrolovat náležitosti daňových dokladů z pohledu zákona o DPH a účetních dokladů z pohledu zákona o účetnictví. V případě nedostatků po dohodě s klientem odstranit, nebo chybné doklady vrátit klientovi. Poté je jejím úkolem doklady doplnit buď o podvojný účetnictví – účtování předpisem dle účtové osnovy a postupů účtování pro podnikatele, nebo o jednoduchý účetnictví – druhem pohybu dle postupů účtování pro jednoduchý účetnictví.

Následně je její pracovní náplní provést SW (software) zpracování účetních dokladů, provést důslednou kontrolu správnosti zaúčtování a následně předat podklady k fakturaci. Musí zajistit, aby byly podklady měsíční účetní uzávěrky neprodleně předány, a to v termínu, který je se zákazníkem smluvně sjednán.

Její práce končí ve chvíli, kdy založí účetní doklady (tiskové sestavy) v příslušném členění (ICM, s. r. o., 2016).

3.4.4 Mzdová účetní

Hlavní náplní práce mzdové účetní je převzít a zaznamenat předané podklady pro personální a mzdovou evidenci jednotlivých klientů. Mzdová účetní vede pro každého zaměstnance složku jeho osobních materiálů (pracovní smlouva, prohlášení k dani, přihlášky a odhlášky SP (sociální pojištění) a ZP (zdravotní pojištění), zápočtové listy, výpověď apod.

U přijímaných pracovníků zabezpečí ověření zdravotní pojišťovny. Měsíčně provádí neodkladné zpracování mezd, včetně odvodů státním orgánům na základě předepsaných a podepsaných podkladů.

Mzdová účetní musí perfektně ovládat práci s počítačem a softwarem pro zpracování mezd. Zpracované podklady zakládá každý měsíc dle jednotlivých firem v předepsaném členění. Během měsíce zaznamenává nemoci, OČR (ošetřování člena rodiny) atd. V termínu provádí přihlášky a odhlášky pracovníků a ostatní povinnosti vyplývající ze zákona o sociálním zabezpečení, sociálního a zdravotního pojištění, daně z příjmů a souvisejících předpisů.

Pokud některý z pracovníků ukončí pracovní smlouvu, je její povinností přichystat pracovníkovi odhlášku z pojištění, k podpisu evidenční list, následně zápočtový list a potvrzení o zdanitelných příjmech.

Po ukončení kalendářního roku je její povinností v zákonem stanoveném termínu splnit povinnosti ročního vyúčtování, zúčtování a důchodové evidence vyplývající ze zákona (ICM, s. r. o., 2016).

3.4.5 Administrativní pracovník

Pracovní náplň administrativního pracovníka tvoří příjem, evidence, rozdělení a odesílání pošty, nákup poštovních známek a kancelářských potřeb. Administrativní pracovník má za úkol průběžně fakturovat uzavřené zakázky, navádět a kontovat doklady společnosti ICM.

Dále vede pokladnu a spravuje hotovost, dbá na udržování firemního auta (pohonné hmoty, úklid atd.), objednává publikace, školení, rozesílá sdělení klientům. Eviduje kontrolní lístky pro zaměstnance, sváží doklady od klientů v dohodnutých termínech.

Úkolem administrativního pracovníka je spravovat datovou schránku ICM, nebo další svěřené datové schránky (ICM, s. r. o., 2016).

3.5 Motivační systém

Kapitola je rozdělena do podkapitol, které popisují motivační systém společnosti. Jako nástroj pro analyzování současného stavu společnosti jsem v první podkapitole využila na základě interních směrnic konzultaci s personalistkou.

V podkapitolách 3.5.2. Nefinanční nástroje motivování a 3.5.3. Ostatní nástroje motivování jsem následně využila metodu pozorování. Je to typ metody, která vznikla za pomoci vlastních poznatků a postřehů po dobu vykonávání školní praxe, ale i mimo ni. Všimá si takových nástrojů motivování, které společnost nemá nikde stanovené, ale pro zaměstnance mohou být a jsou důležité. Jedná se především o zázemí, sociální klima,

technické vybavení společnosti, nebo týmovou spoluprací mezi zaměstnanci. V případě mých nejasností mi jak již jsem zmínila, na dotazy odpověděla kolegyně, která se personalistice nejen ve společnosti věnuje.

3.5.1 Finanční nástroje odměňování

Společnost má svůj systém odměňování stanovený v Předpisu pro odměňování zaměstnanců. Pro upřesnění a lepší pochopení fungování tohoto systému, jsem požádala o konzultaci personalistku společnosti.

Pevná složka mzdy

Pevná mzda je stanovena pevnou měsíční částkou (hrubou mzdou) dle pracovní smlouvy, která je pak následně v pohyblivé složce mzdy navýšena v závislosti na jeho výkonnosti, efektivnosti zpracování zakázek, dodržení termínů atd. Tato forma stanovení pevné složky mzdy se nedá považovat za motivační nástroj. Pevná složka mzdy je odlišná pro každého pracovníka – auditoři, daňový poradci, účetní, pracovníci pro mzdy a personalistiku, administrativní pracovníci. Mzda se také odvíjí od případné nemoci, či uplatnění nároku na dovolenou (ICM, s.r.o., 2016).

Pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá část mzdy je pro pracovníky velice důležitá, jelikož se od této složky mzdy odvíjí další finanční navýšení k pevné složce mzdy. Finanční navýšení se skládá z odměn, které jsou závislé na plnění cílů, obchodních plánů, nebo na bezchybném zpracování ročních účetních závěrek a podkladů pro zpracování daňových přiznání (ICM, s.r.o., 2016).

Pohyblivá složka mzdy se odvíjí:

- **od efektivnosti zpracování zakázek** – zakázka je považována za efektivní, jsou-li na 1000 Kč výnosů vykazovány max. 3 hodiny práce,
- **na základě dodržení termínů zpracování účetních závěrek a uzávěrek** – porovnává se termín dohodnutý se zákazníkem realizovaným termínem,

- **na základě odvedeného objemu práce** – součet vyfakturovaných položek v daném měsíci * interní cena položky (20,50 Kč).
- k měsíční hrubé mzdě se poskytuje prémie 500 Kč za každých započatých 10 mezd přesahujících hranici 150 mezd (ICM, s.r.o., 2016).

Odměňování práce přesčas se řídí Zákoníkem práce a Zákonem o mzdě.

Jak vyplývá z výše uvedeného, pohyblivá složka mzdy se jeví jako dobrý motivační nástroj, oproti zmiňované pevné složce mzdy. Zaměstnanci na základě své práce a pílě mají možnost dostat lepší finanční ohodnocení (ICM, s.r.o., 2016).

3.5.2 Nefinanční nástroje odměňování

Tato podkapitola se pomocí Metody pozorování zaměřuje hlavně na nefinanční nástroje odměňování. Tedy na to, jaké jiné formy motivování, nežli peníze, jsou zaměstnancům poskytovány.

Benefity

Mezi nefinanční nástroje odměňování ICM. patří jednoznačně příspěvek na stravování.

- Příspěvek na stravování hradí zaměstnavatel svým zaměstnancům.
- 55 % hodnoty stravenky platí zaměstnavatel a zaměstnanci si doplácí 45 % hodnoty stravenky.
- Hodnota stravenky činí 70 Kč (ICM, s.r.o., 2016).

Osobní rozvoj zaměstnanců

Společnost se snaží pro své zaměstnance neustále zajišťovat školení v podobě různých seminářů, či vzdělávacích kurzů, a to ať už v místě sídla společnosti, nebo například v Brně nebo Praze. Tato školení mají za úkol zaměstnancům zajistit neustálý, aktuální přehled o změnách, nebo novinkách, které se v jejich oboru mění.

Pro zaměstnance, kteří jednají se zahraničními klienty je pravidelně jednou týdně pořádán výukový kurz Anglického jazyka.

3.5.3 Ostatní nástroje motivování

ICM v současné době usiluje o vytvoření nového motivačního programu pro své zaměstnance. Tato myšlenka je určitě opodstatněná, jelikož z výše dostupných informací vyplývá, že společnost nemá příliš ať už finančních, nebo nefinančních motivačních prostředků pro své zaměstnance

Opět si na základě metody pozorování dovolím představit další motivační nástroje, které ve společnosti zaměstnance motivují k jejich výkonu, a které by mohli brát jako vnější motivaci k práci.

Pružná pracovní doba

Zaměstnanci mají část pracovní doby pevně stanovenou.

Pondělí: 08:00 – 17:00

Úterý: 09:00 – 15:00

Středa: 08:00 – 17:00

Čtvrtek: 10:00 – 15:00

Pátek: 07:00 – 13:00

V tuto dobu se musí zaměstnanci zdržovat na pracovišti a musí být přítomní pro své klienty. Ti je mohou buď to po předchozí domluvě, nebo v akutním stavu ihned navštívit v místě pracoviště. Tato část pracovní doby je výhradně stanovena pro osobní konzultace s klienty (ICM, s.r.o., 2016).

Zbývající 4 hodiny pracovní doby, které nejsou pevně stanovené, mohou zaměstnanci vykonávat buď na pracovišti, nebo z pohodlí domova. Zaměstnanci mohou do práce chodit a odcházet dle jejich aktuální potřeby, kromě již zmíněné vyhrazené pevně stanovené pracovní doby, po kterou musí být vždy přítomní na pracovišti. Pružnou pracovní dobu se dá tedy považovat za jeden z hlavních motivačních nástrojů společnosti (ICM, s.r.o., 2016).

Zázemí společnosti

ICM v roce 2015 prošlo kompletní rekonstrukcí vnitřních prostor od nového vybavení kanceláří – nábytek, technické vybavení, až po zastínění, koberce, výmalbu. Ač se zdá být tento nástroj motivace absurdní, tak právě to, v jakém prostředí pracujeme, ovlivňuje i přístup k naší práci, jelikož v práci trávíme spoustu času a je důležité, cítit se zde dobře.

Technické vybavení společnosti

Mezi další významný motivační prvek společnosti patří jednoznačně technické vybavení společnosti. ICM využívá nejmodernější technologie, které usnadňují, ulehčují a zrychlují zaměstnancům jejich každodenní práci.

Každý zaměstnanec má k dispozici svůj vlastní počítač, který je připojen na servery. Tyto servery jsou pravidelně zálohovány a tak má zaměstnanec i klient jistotu, že o svá data nepřijde. Programy zpracovávající účetnictví, audity a mzdy, jsou též důležitým motivačním nástrojem.

Společnost také nechala svým IT programátorem vyvinout program, který má za úkol usnadnit zaměstnancům práci v podobě ukládání, hledání a zpracovávání dat. Program funguje také na principu předávání si jednotlivých úkolů mezi sebou. Například je zde vytvořen profil na rezervaci firemního auta, pokud by zaměstnanec jel za svým klientem. Nedílnou součástí na každém stole zaměstnance je též pevná linka, na které jsou zaměstnanci dostupní pro své klienty.

Týmová spolupráce

Práce v týmu se dá definovat jako spolupráce několika lidí s odlišnými vlastnostmi, schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. V této společnosti je pro zaměstnance týmová spolupráce nesmírně důležitá. Nejedná se zde však o to, že by společně pracovali na nějakém konkrétním úkolu, nýbrž o to, že pokud některý ze zaměstnanců narazí na problém, může se na ostatní spolupracovníky obrátit s prosbou o pomoc. Společnými silami a již zmíněnými znalostmi a dovednostmi pak tento problém vyřeší.

Tento typ motivačního nástroje považuji za nesmírně důležitý, jelikož pracovníci tak mají jistotu, že v případě jakéhokoliv problému jim ostatní dokážou vyjít vstříc.

Sociální klima společnosti

Sociální klima se dá řadit mezi další důležité motivační nástroje. Díky němu totiž zaměstnanci chodí rádi do práce, nevznikají mezi nimi zbytečné konflikty, jsou k sobě milí a nemají problém přijít si v případě potřeby pro radu.

Sociální klima neboli kolektiv je v pracovním prostředí důležitý a úzce souvisí s týmovou spoluprací. Kdyby totiž na pracovišti nevznikali dobré pracovní podmínky a kolektivní vztahy, nefungovala by ani spolupráce mezi zaměstnanci. Pracovníci by se totiž neměli na koho obrátit, bylo by jim za těžko přijít si k někomu pro radu. Tím by na pracovišti vznikaly nepokoje a klesal by pracovní výkon zaměstnanců.

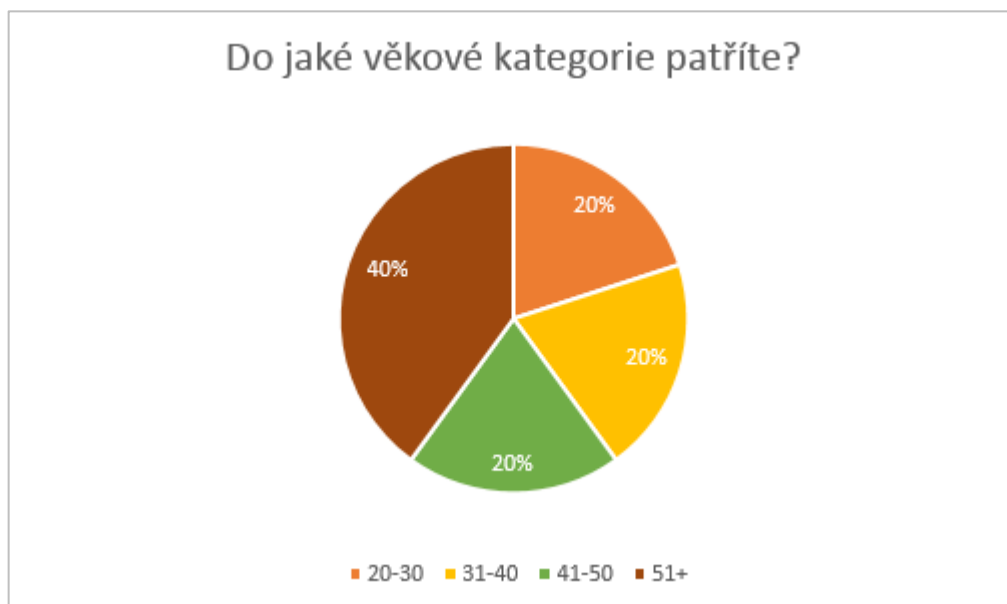
3.6 Dotazníkové šetření

Součástí přílohy 1 je dotazník, který obsahuje 12 stručných a 1 otevřenou otázku. Dotazník byl konstruován tak, aby byl pro respondenty co možná nejsrozumitelnější. Zaměřuje se především na problematiku motivace a benefitů. K vyplnění dotazníku bylo osloveno všech 10 zaměstnanců dané společnosti. Zpětnou vazbou mi bylo vyplněných všech 10 dotazníků, tedy 100 %. Zaměstnanci byli předem seznámeni s tím, že vyplnění tohoto dotazníku je zcela anonymní, dobrovolné a slouží pro účely bakalářské práce.

3.6.1 Demografické údaje

Pro účely tohoto dotazníku jsem se u první otázky zaměřila na věk respondentů. Tato informace slouží k získání přehledu o tom, jaká věková kategorie v dané společnosti převládá, zda má společnost zájem i o mladé lidi, kteří například právě ukončili studium, nebo dává přednost zkušeným a léta prověřeným lidem s praxí.

Je velmi důležité, aby se zde prolínaly všechny věkové kategorie, a to hlavně proto, že starší zaměstnanci mohou předávat své znalosti, postřehy a zkušenosti mladším a méně zkušeným kolegům. Naopak mladší lidé mohou svým starším kolegům pomáhat například s technikou, která pro ně může být mnohdy velmi obtížná.



Graf 1: Do jaké věkové kategorie patříte? (Vlastní zpracování)

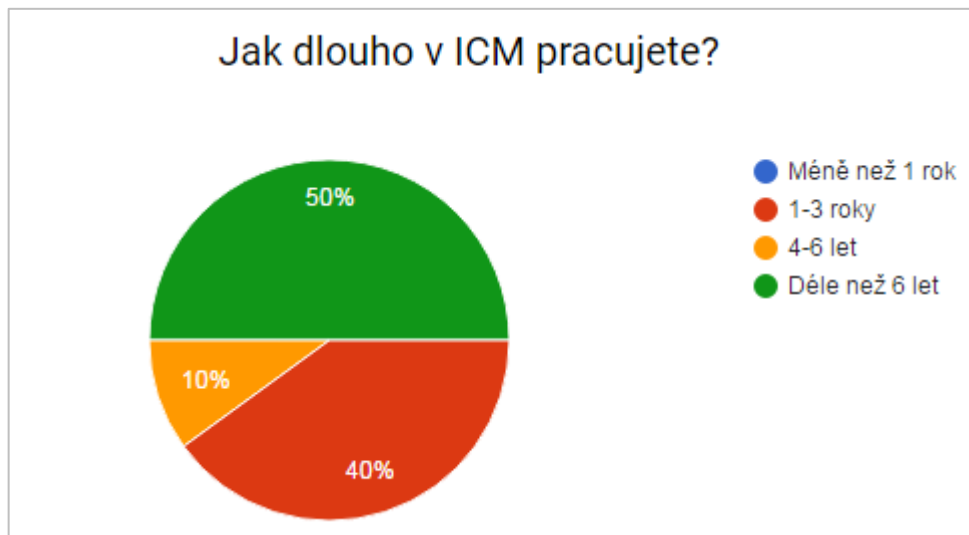
Graf 1 potvrzuje moji myšlenku, kdy 40% zaměstnanců, má více než 50 let. Tyto lidi lze považovat právě za ty, kteří mají již určité zkušenosti a znalosti z praxe, které mohou předávat ostatním, mladším kolegům, kterých je v tomto případě většina. Ve společnosti se prolínají všechny věkové kategorie, což považuji za velkou výhodu z již zmiňovaných důvodů.

S otázkou věku souvisí i délka pracovního poměru. Čím déle jsou zaměstnanci ve společnosti, tím jsou si blíží, znají povahu jednotlivých klientů, ví jak si práci časově rozvrhnout a jejich vztahy mezi sebou se utužují.

Graf 2, který zkoumá délku pracovního poměru, dokazuje, že až polovina zaměstnanců má hlavní pracovní poměr déle než 6 let a téměř druhá polovina zaměstnanců je zde zaměstnaná 1-3 roky. To se dá považovat za stabilní pracovní prostředí, protože společnost má své stálé zaměstnance. Společnost se však nebojí přijímat i nové lidi, kteří třeba nemusí mít tolik zkušeností, ale jsou ochotni se učit a získávat nové informace.

Na druhou stranu tento fakt může způsobovat vysoký věk většiny zaměstnanců, kteří z tohoto důvodu nechtějí měnit své pracoviště. Znamenalo by to pro ně totiž změnu

jak pracovních zvyklostí, tak kolektivu, museli by se učit například s novým softwarem, na což tito lidé již nemusí být připraveni.

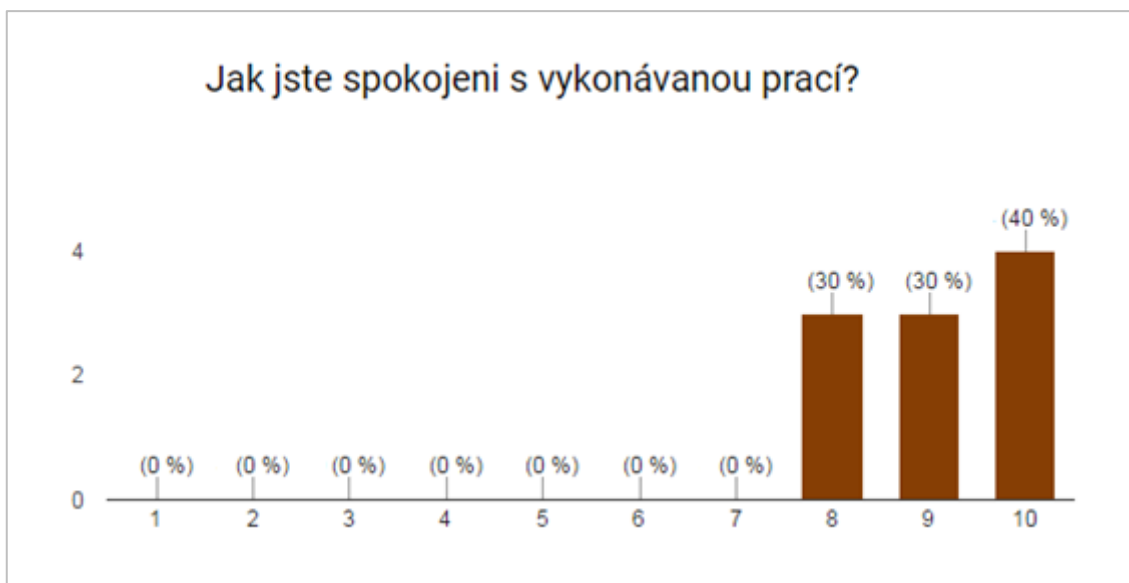


Graf 2: Jak dlouho v ICM pracujete? (Vlastní zpracování)

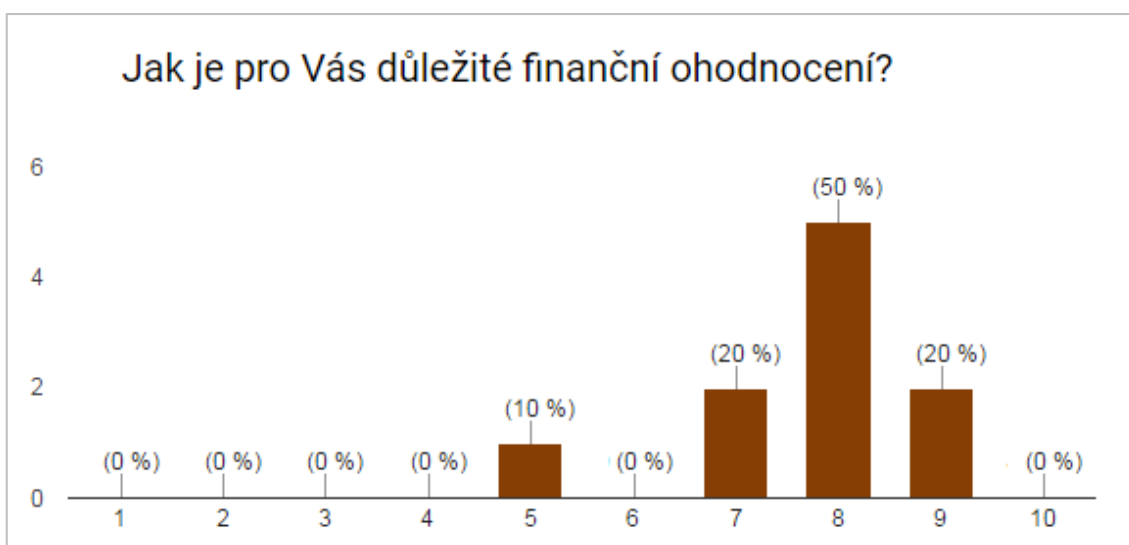
3.6.2 Informace o vykonávané práci a finančním ohodnocení

Pro získání přehledu o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací a jejich finančním ohodnocením s ní spojené, jsem jim položila níže specifikované otázky. U těchto dvou otázek měli respondenti k dispozici vždy škálu hodnocení 0-10, kdy 0 znamenala nejméně a 10 nejvíce.

Z grafu 3 vyplývá, že zaměstnanci jsou s prací, kterou vykonávají spokojeni. Z toho se dá konstatovat, že práce je baví a naplňuje. To může být taky jeden z dalších důvodů, proč je většina zaměstnanců ve společnosti tak dlouho zaměstnaná.



Graf 3: Jak jste spokojeni s vykonávanou prací? (Vlastní hodnocení)

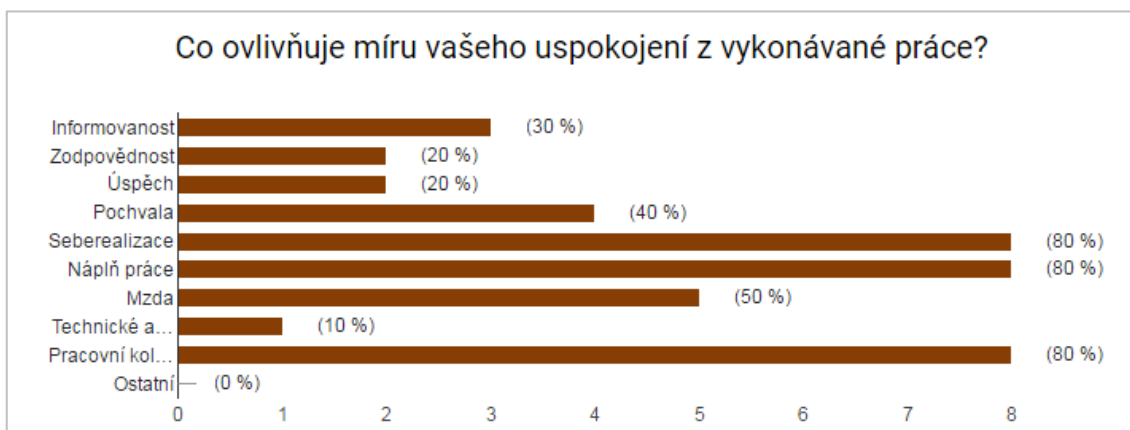


Graf 4: Jak je pro Vás důležité finanční ohodnocení? (Vlastní zpracování)

Finanční ohodnocení podle grafu 4 je pro zaměstnance vysoce důležité. Samozřejmě není divu, jelikož mzda bývá mimo jiné jedním z hlavních důvodů nespokojenosti zaměstnanců. Dalo by se však očekávat, že volba odpovědí bude jednoznačně číslo 10. Podle průzkumu je však zřejmé, že pro polovinu respondentů je finanční ohodnocení opravdu velmi důležité, avšak není to pro ně hlavní stimulační faktor proto, aby byli

na pracovišti spokojeni. To se dá chápat tak, že zde existují i další faktory, které zaměstnance uspokojují z práce.

S tím souvisí další otázka, která se týká míry uspokojení z vykonávané práce. Pokud jsou totiž zaměstnanci uspokojováni i jinak, než finančním ohodnocením, je pochopitelné, že výše mzdy jde v tuto chvíli stranou. Začínají se zde tak prolínat vnitřní a vnější faktory, které uspokojují zaměstnance při práci.



Graf 5: Co ovlivňuje míru vašeho uspokojení z vykonávané práce? (Vlastní zpracování)

Naprostá většina (až 80 %) respondentů se shodla na tom, že právě **seberealizace, náplň práce a pracovní kolektiv** jsou faktory, které je uspokojují při výkonu práce. Tyto tři faktory v tak vysoké míře jsou jasným důkazem, že na sebe zároveň působí motivace i stimulace. Myslím si, že je to dobrá zpráva, protože zaměstnanci mají pocit, že se můžou v něčem realizovat, cítí se zde dobře a jejich náplň práce splňuje jejich očekávání. Posledním faktorem, který má největší podíl z dostupných odpovědí je **pracovní kolektiv**. Z dostupných informací, je na základě Metody pozorování zřejmé, že pracovní kolektiv tvoří milí lidé, ochotní kdykoliv si pomoc a vyjít vstříc jak sobě, tak klientům.

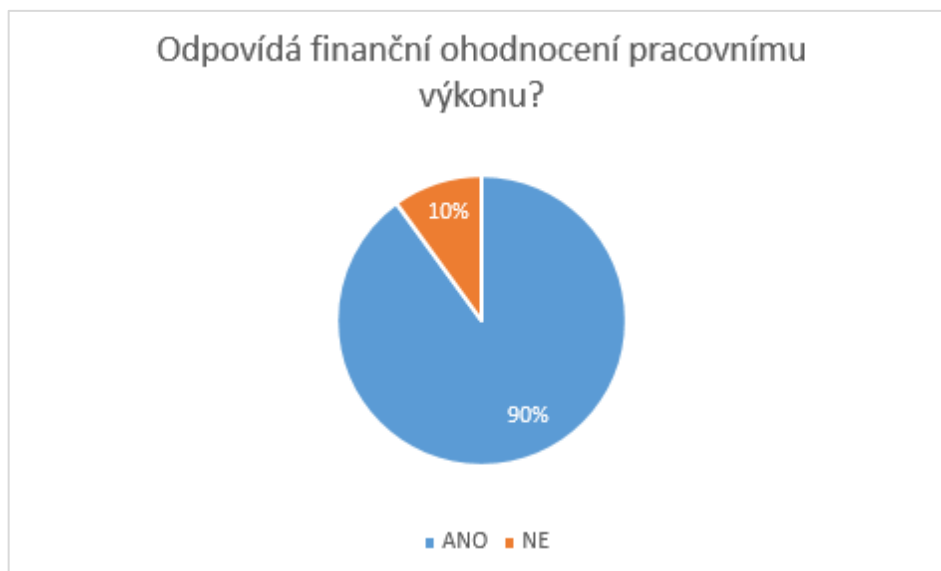
Nedílnou součástí uspokojení z práce je pro většinu respondentů také **pochvala**. Opět se vrátím k metodě pozorování. Po dobu vykonávání školní praxe i mimo ni byli a jsou zaměstnanci vystavováni extrémním podmínkám a úkolům, které museli zvládnout. Jakmile tyto výzvy splnili, jednatelka společnosti je pochválila, a to i před ostatními kolegy, za dobře vykonanou práci. Tuto vlastnost manažerky považuji za velmi důležitou,

jelikož lidský faktor není stroj. Proto je důležité dát zaměstnanci najevo, že je zde důležitý, a že to, co dělá, dělá dobře.

Co se týče ostatních faktorů, za zmínku by stála také **informovanost**, u které 30 % zaměstnanců uvádí, že právě informovanost je uspokojuje z práce. Toto tvrzení je opodstatněné, jelikož nízká informovanost může mít za následky chybné výsledky při práci. Jelikož se jedná o malou firmu, nejčastějším prostředkem sdělování informací bývá ústní sdělení. Zaměstnanci jsou totiž v neustálém kontaktu jak mezi sebou, tak i vedením společnosti. Druhým nejčastějším prostředkem sdělování informací bývá zpravidla email.

Výše uvedené ostatní faktory jsou u většiny zaměstnanců individuální a je na zvážení každého jedince, co zrovna považuje za uspokojení z vykonávané práce.

Následující otázka se věnuje tomu, zda si respondenti myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Na výběr měli ze dvou odpovědí – ANO/NE. Pokud respondent odpověděl ano, jeho úkolem bylo napsat důvody, které si myslí, že odpovídají jeho finančnímu ohodnocení. V případě odpovědi ne byla otázka formulována obdobně – uvést důvody, které neodpovídají finančnímu ohodnocení. Tato otázka byla otevřená, tudíž respondent sám uvedl důvody, které ho vedli k této odpovědi.



Graf 6: Odpovídá finanční ohodnocení pracovnímu výkonu? (Vlastní zpracování)

Tab. 1: Co považujete za důvody, které odpovídají Vašemu finančnímu ohodnocení? (Vlastní zpracování)

CO POVAŽUJETE ZA DŮVODY, KTERÉ ODPOVÍDAJÍ VAŠEMU FINANČNÍMU OHODNOCENÍ	
1	Náplň práce
2	Dobře vykonávaná práce, volnost pro plnění pracovních úkolů
3	Zodpovědnost za vykonávanou práci
4	Míra teoretických i praktických znalostí
5	Dobře vykonaná práce
6	Snaha vykonat kvalitní práci
7	Dobře odvedená práce
8	Dobře odvedená práce
9	Řádné plnění úkolů

Volnost pro plnění pracovních úkolů je další nejčastější odpovědí na danou otázku. V tomto případě je to velmi sympatické, jelikož zaměstnanci si mohou rozvrhnout to, co ve své pracovní době budou dělat, prakticky sami. Je jen na nich, čemu se zrovna budou věnovat. Pokud například zrovna čekají na doklady od klienta, začnou se věnovat jiné práci. Přirozeně to, co je urgentní má před jakoukoli jinou činností přednost.

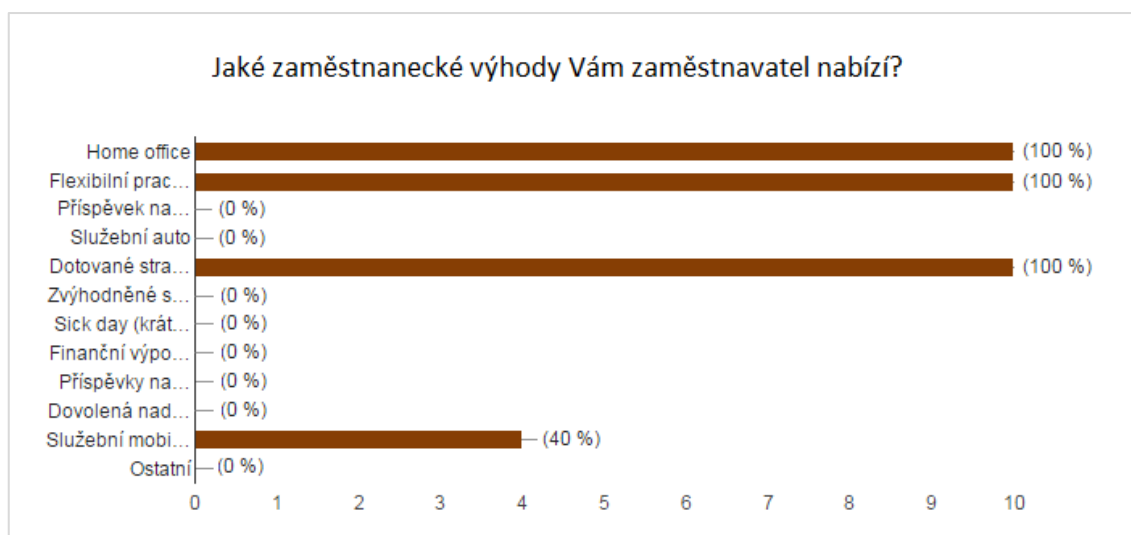
Míru teoretických i praktických znalostí považuje za důvod odpovídající finančnímu ohodnocení pouze jeden dotázaný. Tuto odpověď však osobně považuji za velmi důležitou a je škoda, že se nenašlo více respondentů, kteří by sdíleli stejný názor. Práce, kterou zde zaměstnanci vykonávají, se totiž váže na znalosti nejen z účetnictví, nejrůznějších zákonů, ale je zapotřebí mít i praktické znalosti a dovednosti.

Na otázku, co zaměstnanci považují za důvody, které neodpovídají jejich finančnímu ohodnocení, se rozhodl odpovídat pouze jeden respondent. Jako odpověď uvedl: Celkově špatná politika v ČR.

Špatná politika v ČR je aktuálním tématem a to nejen z hlediska odměňování. Navýšení hrubé mzdy o 34 % a následné odvádění sociálního a zdravotního pojištění, ze kterého se ještě odvádí daň státu, je určitě v dnešní době nesmyslným krokem. Zaměstnanci by byli radši, kdyby jednoho z těchto kroků bylo ušetřeno. S tímto faktem však firma musí dál pracovat, jelikož je takto v tuto chvíli systém odměňování v České republice nastaven.

3.6.3 Zaměstnanecké výhody

Následující tři otázky se zaměřují na to, jaké zaměstnanecké výhody mají zaměstnanci k dispozici, jaké z nich využívají a poslední otázka se zaměřuje na to, jaké další výhody by se zaměstnancům líbily.



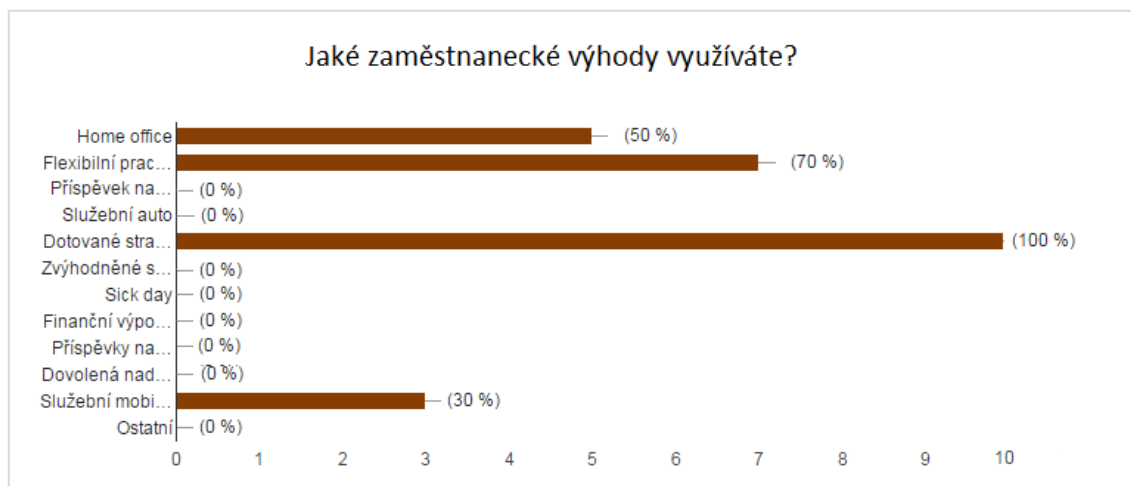
Graf 7: Jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel nabízí? (Vlastní zpracování)

Na základě výsledků z grafu 7 je patrné, že zaměstnavatel nabízí zaměstnancům tři hlavní zaměstnanecké výhody. Jednou z nich je **home office**, tedy práce z domova. Spousta zaměstnanců totiž práci v řádné pracovní době nestíhá dokončit a k tomu, aby plnili termíny, je nutné mít hotovou veškerou práci včas. Variantou by také byla práce přesčas, avšak tento způsob vykonávání práce je mnohem příjemnější a pohodlnější. S home office souvisí také **flexibilní pracovní doba**. Ta je zmíněna a vysvětlena již v kapitole Finanční nástroje odměňování. Flexibilní pracovní doba je určitě dalším velkým plus.

Opět za pomoci využití Metody pozorování si dovoluji tvrdit, že zaměstnanci sice mají flexibilní pracovní dobu, ale zdá se být neefektivní, jelikož v práci tráví stejný čas, jako kdyby tuto možnost pracovní doby neměli. To může být způsobeno množstvím práce, kterou musí odvést, a která nelze vykonávat z domova.

Poslední ze tří zaměstnaneckých výhod, které respondenti uvedli, je asi nejvýznamnější – **dotované stravování**. Jelikož mluvíme o malé společnosti, nemají zaměstnanci

možnost využívat stravovací jídelnu. Jsou jim proto poskytovány stravenky v hodnotě 70 Kč. Tato zaměstnanecká výhoda je podrobněji popsána v podkapitole 3.5.2 Nefinanční nástroje odměňování.

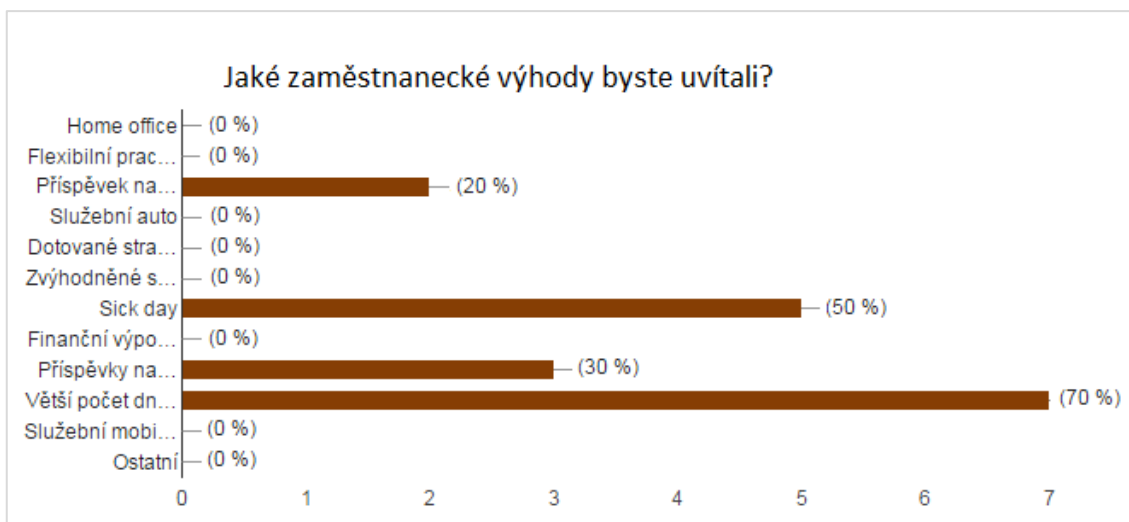


Graf 8: Jaké zaměstnanecké výhody využíváte? (Vlastní zpracování)

Na další otázku, která je vyhodnocena v Grafu 8, odpovědělo 100 % respondentů, že využívá dotované stravování. Jelikož společnost nemá vlastní stravovací jídelnu, mají zaměstnanci ze zákona právo na oběd, kde mohou stravenky uplatnit. Na druhou stranu se v dnešní době dotované stravování nedá považovat za nějak významný způsob motivace, jelikož je to nařízeno zákonem a většina zaměstnanců to považuje za standartní a samozřejmou výhodu.

Další nejčastější odpovědí na danou otázku bylo, že až 70 % zaměstnanců využívá **flexibilní pracovní dobu**. Zde by byla vhodná další otázka, tedy jak často tuto službu využívají, jelikož na základě pozorovací metody soudím, že většina zaměstnanců tráví v práci obvykle celou pracovní dobu.

Home office podle výsledků z grafu 8 využívá polovina respondentů. Jak už jsem uvedla, obvykle tomu tak bývá, pokud zaměstnanci nestíhají svoji práci udělat ve své pracovní době, v případě nemoci, nebo ošetřování člena rodiny. Z 30 % je pak využívána služba služebního mobilního telefonu. Tento benefit mají k dispozici zaměstnanci, kteří cestují za svými klienty, nebo s nimi komunikují, a to i mimo pracovní dobu.

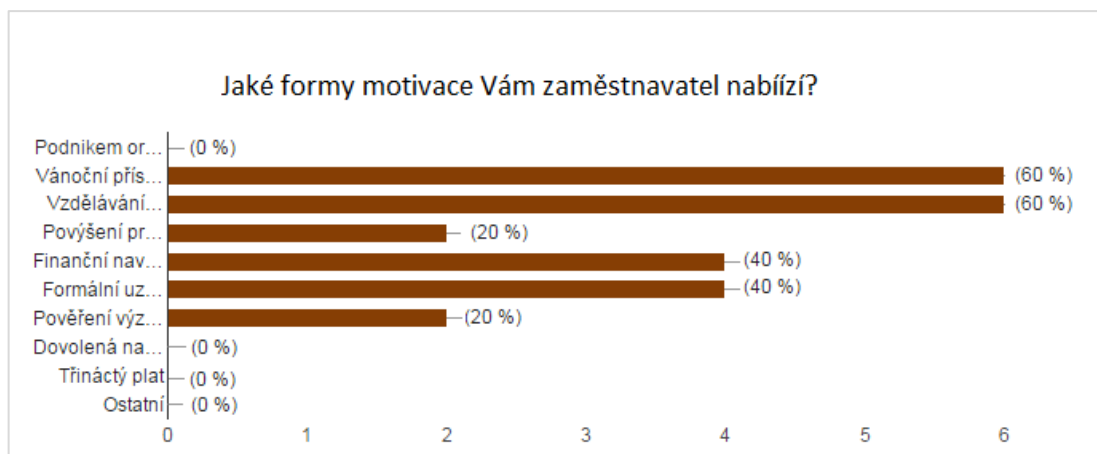


Graf 9: Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítali? (Vlastní zpracování)

Z grafu 9 je zřejmé, že zaměstnanci mají největší zájem o větší počet dnů dovolené a sick days. Další zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci přivítali, jsou příspěvky na dopravu a příspěvky na penzijní připojištění.

3.6.4 Poskytované formy motivace

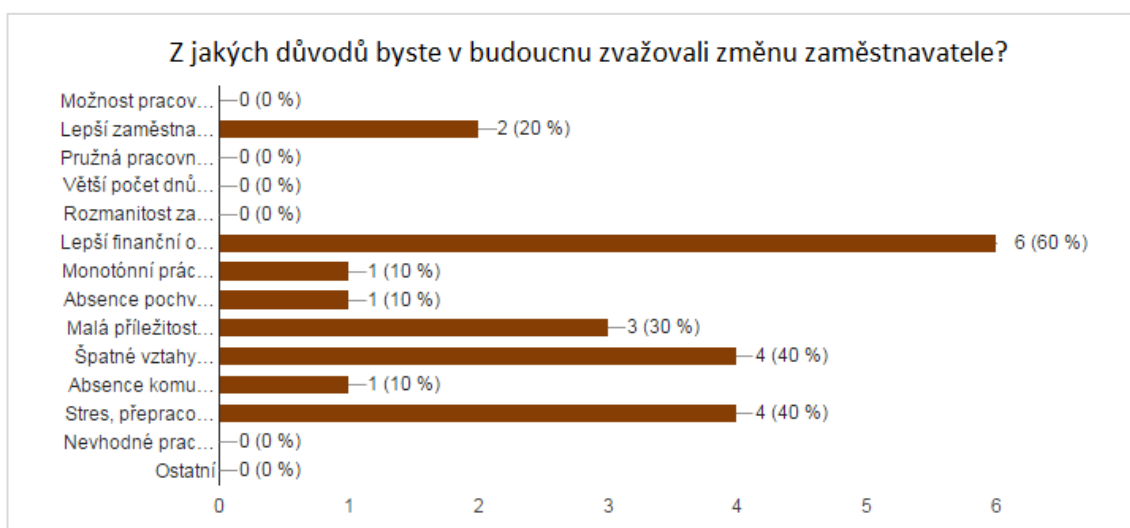
Z grafu 10 je zřejmé, že zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí jako formu motivace **vánoční příspěvek** a **vzdělávání pracovníků**. Právě vzdělávání pracovníků považují za důležité, jelikož v této sféře jsou neustále prováděny nejrůznější změny a přichází nové technické pokroky. Jako další formu motivace respondenti uvádí **finanční navýšení** a **formální uznání**. Je dobré, že zaměstnavatel své zaměstnance dokáže pochválit a nebere jejich snahu a výsledky jako samozřejmost. S tím souvisí i motivace v podobě finančního navýšení, které je spojeno s pověřováním významnými pracovními úkoly. Pokud zaměstnanec dostane důležitý úkol, který provede včas a jeho práce bude kvalitní, může očekávat finanční navýšení.



Graf 10: Jaké formy motivace Vám zaměstnavatel nabízí? (Vlastní zpracování)

3.6.5 Vztahy na pracovišti

Podle výsledků z dotazníkového šetření, je z následujícího grafu 11 zřejmé, že zaměstnance stále motivuje ve své práci **finanční ohodnocení**, kvůli kterému by byli ochotni opustit zaměstnání, s vidinou lépe hodnocené práce. Dalším faktorem, který nejčastěji uvádí, by mohly být **špatné vztahy na pracovišti, stres a přepracovanost**. Na základě výsledků z grafů 11 a 12 je pravděpodobné, že zaměstnanci zůstali ICM loajální i z toho důvodu, že zde panují dobré pracovní vztahy, zaměstnanci se tady cítí dobře, mají k sobě blízko a necítí stres ani přepracování.

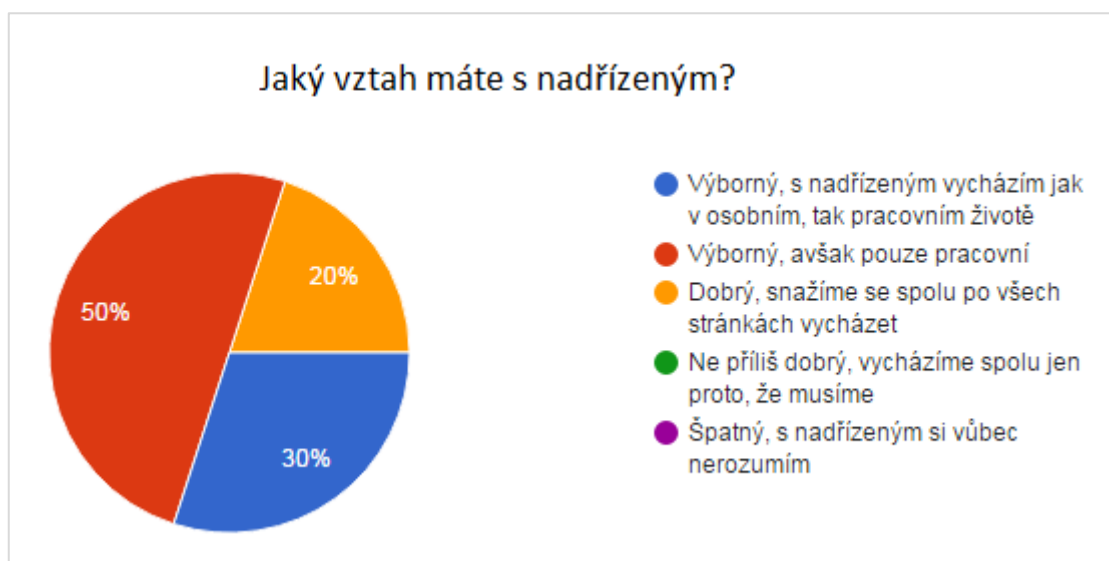


Graf 11: Z jakých důvodů byste v budoucnu zvažovali změnu zaměstnavatele? (Vlastní zpracování)

Výsledky z grafu 11 uvádí, že zaměstnanci v současném zaměstnání nepovažují svoji práci za monotónní, nechybí jim zde pochvala a cítí se být dostatečně informováni.



Graf 12: Jak se cítíte v pracovním kolektivu? (Vlastní zpracování)



Graf 13: Jaký vztah máte s nadřízeným? (Vlastní zpracování)

Respondenti uvádí, že mají s nadřízeným výborný vztah, u poloviny z nich však zůstává pouze na pracovní úrovni. Někteří zaměstnanci však vychází se svým zaměstnavatelem i v osobním životě. Dá se tvrdit, že se z nich stali přátelé. Je však důležité umět odlišit osobní a pracovní život.

Nikdo z respondentů nevedl, že by měl se zaměstnavatelem špatný vztah. To může být způsobeno i tím, že zaměstnanci mají možnost sdělit svému nadřízenému názor, nebo přijít s problémem. Tento fakt potvrzuje graf 14, u kterého 100 % dotázaných odpovědělo, že nadřízenému nevadí, když za ním přijdou s problémem, nadřízený je ochotný vyjít vstříc a pomoci jim. Této vlastnosti manažerky, jsem si všimla i po dobu vykonávání své praxe, kdy se nadřízený snažil logickými úvahami přimět zaměstnance, zamyslet se nad problémem a společnými silami jej vyřešit.



Graf 14: Máte možnost sdělit nadřízenému Váš názor, nebo problém? (Vlastní zpracování)

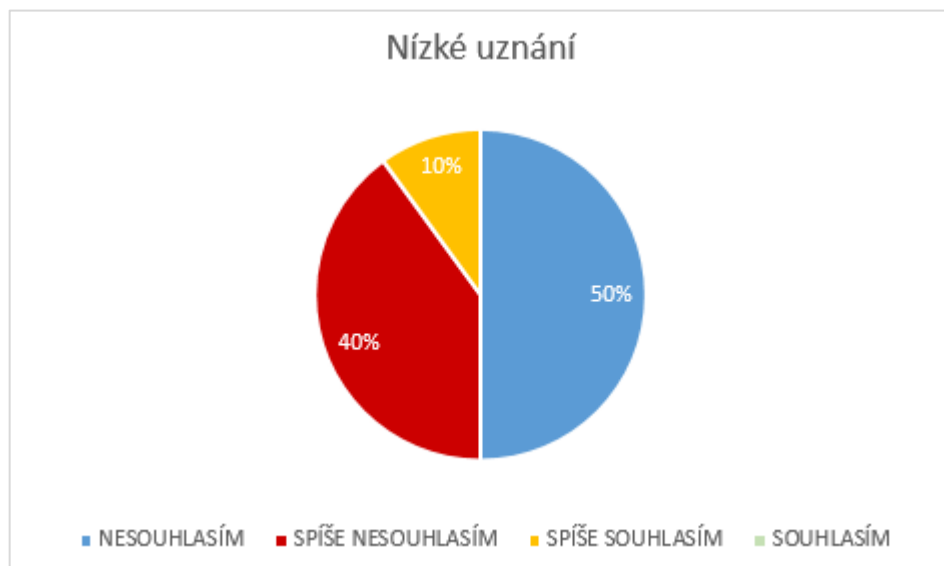
3.6.6 Využití Herzbergovy teorie

S využitím Herzbergovy teorie Hygienických faktorů jsem se v poslední otázce dotazníku snažila zjistit, co a zda vůbec něco způsobuje zaměstnancům jejich pracovní nespokojenost. Respondenti měli vybrat, zda souhlasí, nebo nesouhlasí s jedním z devíti uvedených výroků, který vždy doplňoval větu: „**Moji pracovní nespokojenost způsobuje:...**“.

Nízké uznání

U možnosti, že pracovní nespokojenost zaměstnancům způsobuje nízké uznání, se polovina respondentů shodla na tom, že s tímto výrokem nesouhlasí a dalších 40 %

spíše nesouhlasí. Dá se proto říct, že zaměstnanci nemají pocit, že by se jim dostávalo nedostatečného uznání v práci. Jedním z důvodů může být třeba již zmíněná pochvala.



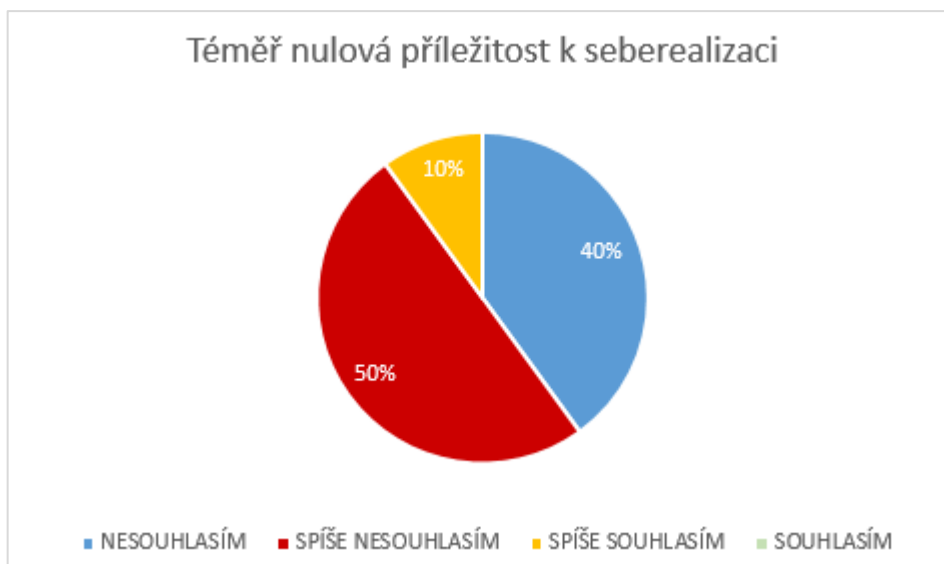
Graf 15: Nízké uznání (Vlastní zpracování)

Téměř nulová příležitost k seberealizaci

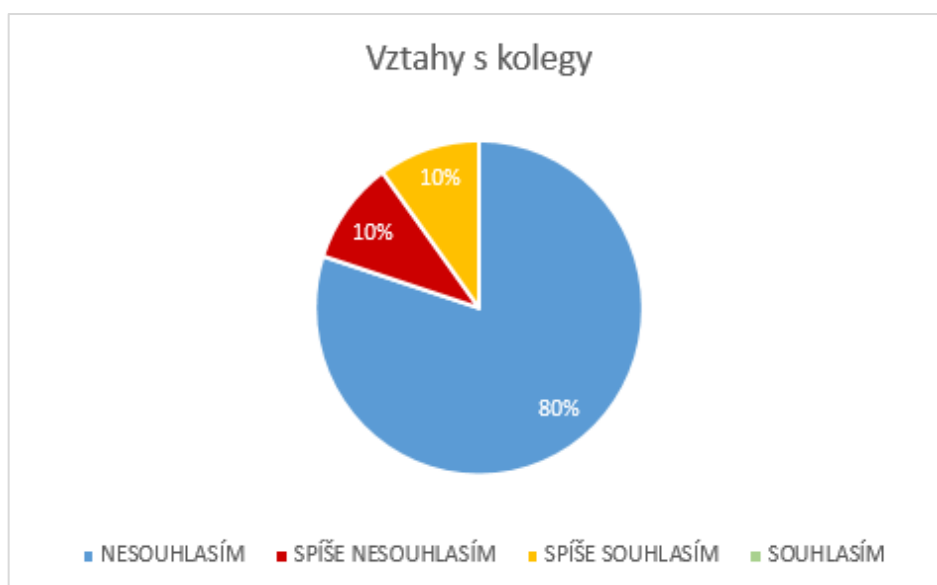
Tento výrok je opět popřen na základě výsledků z níže uvedeného grafu, jelikož podle něj zaměstnanci tvrdí, že mají dostatečnou příležitost k seberealizaci. To může být způsobeno tím, že si odpovídají za svou práci sami. Podle Herzberga (Forsyth, 2009, s. 19) se to jeví jako dobrý motivační faktor, protože je důležité, aby se lidé mohli seberealizovat a jejich osobnost rostla.

Vztahy s kolegy

Všechny otázky, které se týkaly tématu vztahy na pracovišti, byly vyhodnoceny tak, že zaměstnanci se na pracovišti cítí dobře a mají spolu blízké vztahy. Tento faktor z Herzbergovy teorie opět nebyl vyvrácen, jelikož 8 z 10 respondentů nesouhlasí s tvrzením, že by vztahy s kolegy způsobovaly jejich nespokojenost na pracovišti.



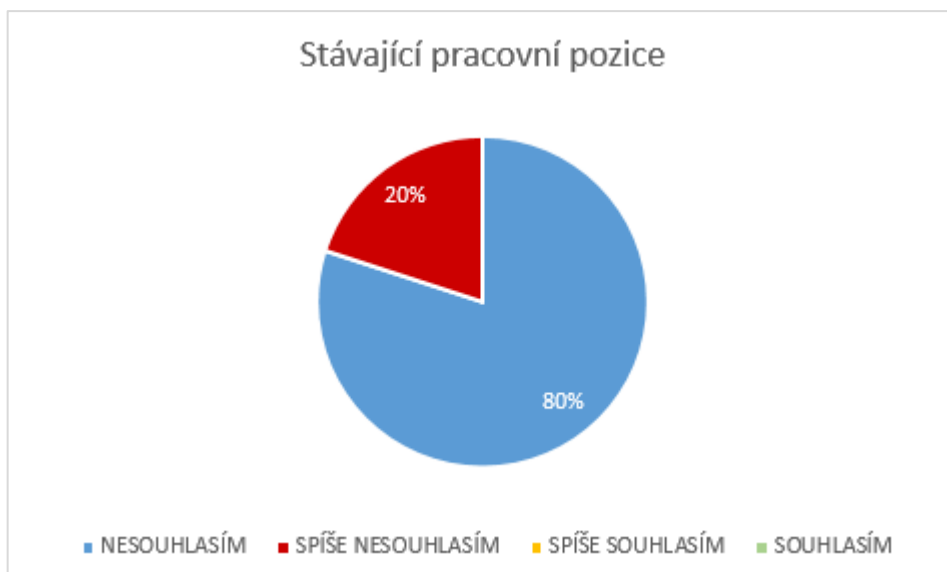
Graf 16: Téměř nulová příležitost k seberealizaci (Vlastní zpracování)



Graf 17: Vztahy s kolegy (Vlastní zpracování)

Stávající pracovní pozice

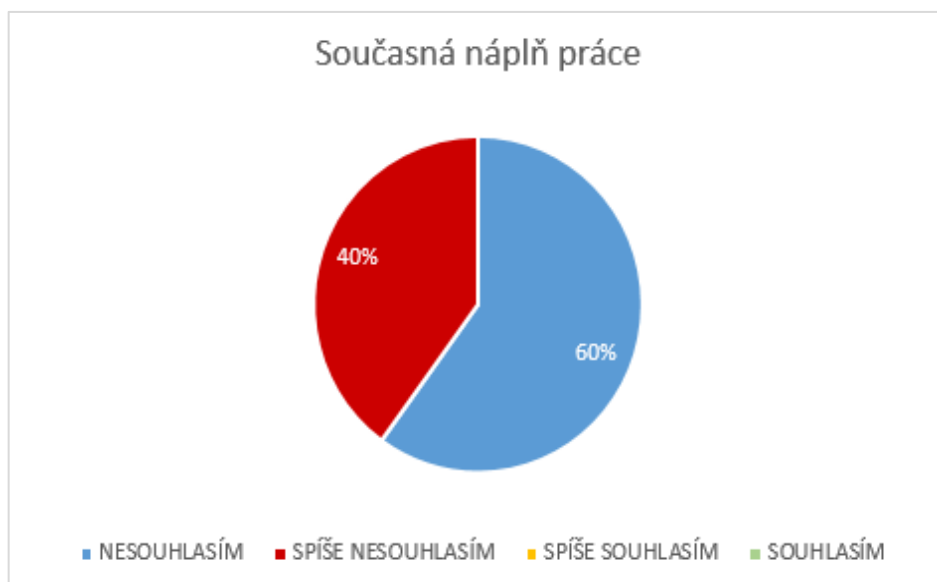
Hertzberg uvádí (Forsyth, 2009, s. 18-19), že může být právě pracovní pozice důvodem k nespokojenosti. Zde však 80 % respondentů odpovědělo, že s tímto tvrzením nesouhlasí. To znamená, že zaměstnanci jsou se svou pracovní pozicí a s tím, jakou práci vykonávají spokojeni.



Graf 18: Stávající pracovní pozice (Vlastní zpracování)

Současná náplň práce

Dalším faktorem, který podle Hertzberga (Forsyth, 2009, s. 19) vede k nespokojenosti zaměstnanců na pracovišti, může být současná, rutinní náplň práce. Podle výsledků z grafu 19 je však zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni s momentálně vykonávanou prací a nepovažují ji za rutinní.



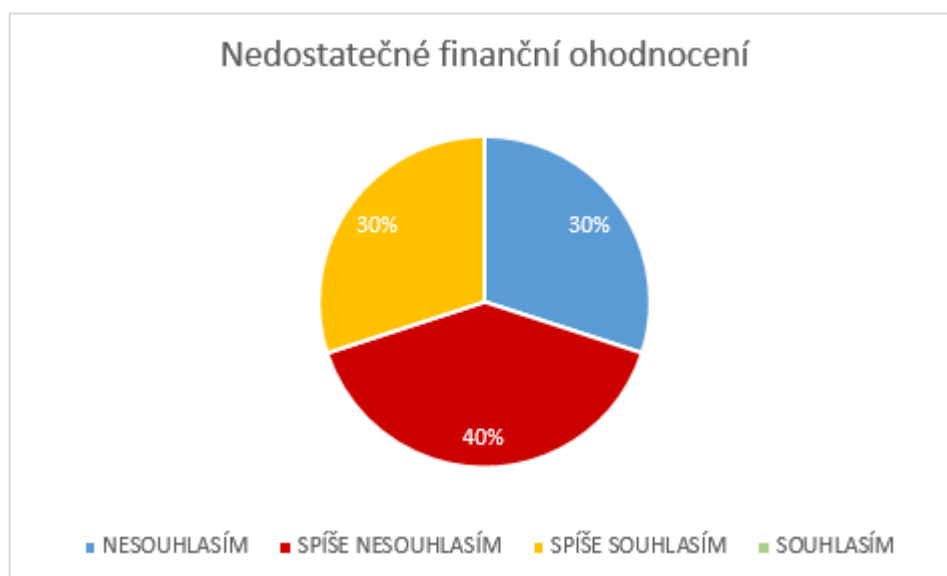
Graf 19: Současná náplň práce (Vlastní zpracování)

Nedostatečné finanční ohodnocení

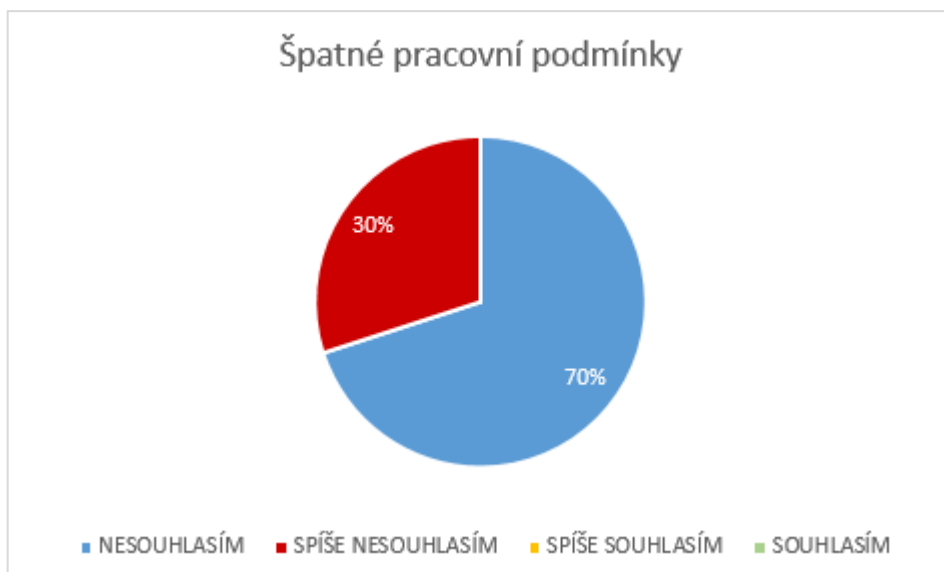
Graf 20, vyhodnocuje výsledky na danou otázku spíše proměnlivě, jelikož zaměstnanci se nedokázali shodnout na jasné odpovědi. Převážná většina zaměstnanců však považuje své finanční ohodnocení za spravedlivé a nezpůsobuje jim nespokojenost na pracovišti. Tento efekt může být způsoben také tím, že výše mzdy ve společnostech se stejným předmětem podnikání, je v kraji, ve kterém společnost sídlí, na srovnatelné úrovni. Dále je však jak jsem již zmínila důležité i plnění termínů a rychlost zpracování zakázek, kde tyto aspekty mají vliv na pohyblivou část mzdy.

Špatné pracovní podmínky

Na základě výsledků z grafu 21, jsou zaměstnanci s pracovními podmínkami spokojeni. Podle Herzberga (Forsyth, 2009, s. 18-19) mohou však právě pracovní podmínky vést k pracovní nespokojenosti a mít negativní vliv na zaměstnance. Zde se však tato teorie opět nepotvrdila. Důvodem můžou být již zmíněné vztahy na pracovišti, technické vybavení a zázemí společnosti.



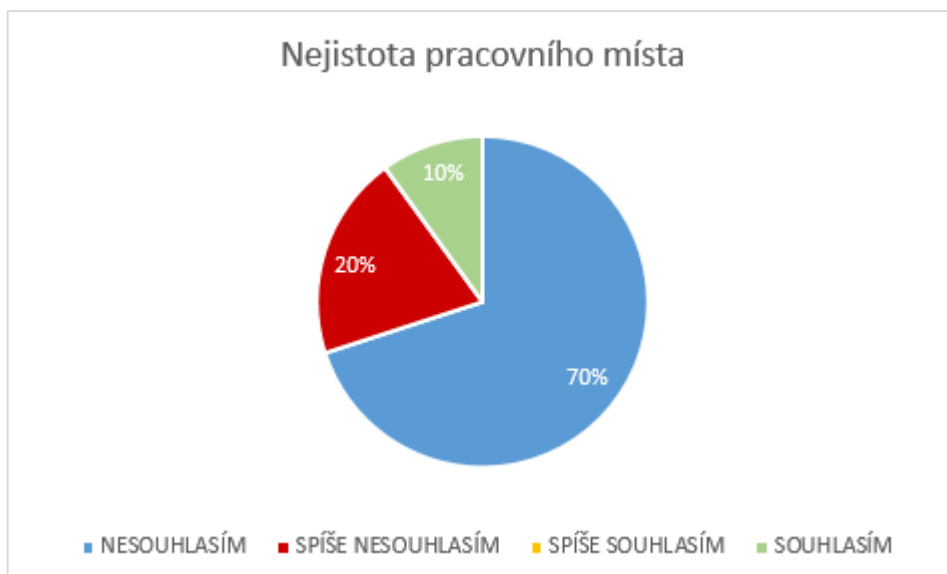
Graf 20: Nedostatečné finanční ohodnocení (Vlastní zpracování)



Graf 21: Špatné pracovní podmínky (Vlastní zpracování)

Nejistota pracovního místa

Tento faktor je důležitý v tom, že někteří zaměstnanci můžou být závislý na měsíčním příjmu a je pro ně důležité, aby dostávali pravidelnou mzdu. Zde však většina zaměstnanců, podle grafu 22 nemá pocit, že by měli přijít o své pracovní místo, ani že je jejich pracovní pozice v ohrožení. Může tomu být tak proto, že svoji práci vykonávají poctivě, nadřizený je s odvedenou prací spokojený a dává jim to najevo (ať už formou pochvaly, nebo odměn), protože zde spousta zaměstnanců pracuje již několik let, a tak o ně zaměstnavatel nechce přijít.



Graf 22: Nejistota pracovního místa (Vlastní zpracování)

3.7 Rozhovor s jednatelkou

Na základě výsledků z dotazníkového šetření, byly sestaveny otázky pro rozhovor s jednatelkou společnosti Ing. Evu Buriánovou. Rozhovor byl vedený strukturovanou formou, kdy Ing. Buriánová na danou otázku odpověděla vždy několika krátkými větami. Později byl tento rozhovor přepracován do následující podoby.

1. Myslíte si, že je zde zavedená flexibilní pracovní doba efektivní?

Ano, stojím si za tím, že flexibilní pracovní doba je nastavena správně. Jako důvod bych zmínila hlavně to, že v době – ve které tu zaměstnanci být nemusí a přesto jsou, se stává, že si zaměstnanci potřebují vyřídit své soukromé záležitosti. Je to pohodlné jak pro ně, tak pro mě, jelikož za mnou nemusí chodit s žádankou o uvolnění z práce. Právě z tohoto důvodu byla zavedena flexibilní pracovní doba. To, že tady zaměstnanci tráví obvykle stejně - mnohdy i více času, než musí, je podle mého názoru tím, že každý člověk má rád a je nastavený na určitou pravidelnost (Buriánová, 2017).

2. Podle průzkumu zaměstnanci nejčastěji uvádějí, že by uvítali – sick days, větší počet dnů dovolené a příspěvky na penzijní připojištění. Co si o tom vy myslíte a jste ochotná přijmout tyto změny?

Od druhé poloviny tohoto roku chci změnit jak motivační systém, tak systém odměňování v naší společnosti. Od doby, kdy byl nastaven motivační systém, totiž uběhla již řada let a lidé – zaměstnanci změnili a přehodnotili své priority ve vztahu k práci, penězům, volnému času. Momentálně je výrazným trendem stále zaměstnance nějak motivovat a nemusí se jednat jen o finanční ohodnocení. V současné době vážně uvažuji právě o zavedení sick days. Zaměstnancům bych tak poskytla 3 dny volna, které by využili v případě nemoci (Buriánová, 2017).

Co se týká většího počtu dnů dovolené myslím si, že by na zaměstnancích byla velká zátěž v podobě dodržování termínů a kontaktu s klientem, jelikož i teď je to mnohdy velmi složité. Také si myslím, že větší počet dnů dovolené nijak nezvýší efektivitu práce. Zaměstnanci už tak mají totiž měsíčně desítky hodin přesčasu, ze kterého jim jednu třetinu proplácím, a zbytek přesčasových hodin si musí vybrat (Buriánová, 2017).

U příspěvku na penzijní připojištění jsem si, abych pravdu řekla, nemyslela, že by o něj zaměstnanci mohli mít zájem, proto jsem jim tuto možnost doposud nenabídla. Musím však uznat, že za mnou před časem jeden ze zaměstnanců přišel s prosbou o zavedení tohoto příspěvku (Buriánová, 2017).

3. Přemýšlela jste o zavedení Flexi Passů?

Ano, o této možnosti jsem již v minulosti přemýšlela a myslím si, že Flexi passy jsou výborný motivační prostředek, který určitě zaměstnanci ocení (Buriánová, 2017).

3.8 Shrnutí problémů

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a následném rozhovoru s jednatelkou společnosti, byly zjištěny následující problémy. Vedení společnosti si je vědomé toho, že dosud zavedený motivační systém je již zastaralý, a k tomu aby byli zaměstnanci spokojeni a motivováni k lepším výkonům, je třeba zavést nový motivační systém.

Je tedy dobré, že jednatelka má zájem na tom, aby její zaměstnanci mohli využívat více zaměstnaneckých výhod a tím byli motivováni k lepším výkonům.

Jedním z hlavních problémů je především ten, že zaměstnanci od svého zaměstnavatele požadují větší počet dnů dovolené, které jsou však na úkor jejich pracovních povinností. Zaměstnavatel jim není ochotný poskytnout větší počet dnů dovolené, jelikož už i tak mají měsíčně desítky přesčasových hodin, které si musí vybírat.

Na druhou stranu právem zaměstnanci tlačí na jednatelku společnosti, aby jim začala poskytovat příspěvky na penzijní připojištění. Příspěvky na penzijní připojištění jsou pro zaměstnavatele v plné výši daňově uznatelným nákladem.

Je třeba se tedy zamyslet a vytvořit vhodný kompromis mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem tak, aby byly obě strany spokojené a zaměstnanci i přesto vykazovali plný pracovní výkon.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE

Na základě dostupných analýz a provedených metod, které byly založeny na metodě pozorování, dotazníkovém šetření a následném krátkém interview s jednatelkou společnosti jsou sestaveny návrhy na zlepšení motivačního systému ve společnosti. Mezi hlavní problémy, se kterými společnost bojuje je tlak zaměstnanců na větší počet dnů dovolené a příspěvky na penzijní připojištění.

4.1 Vlastní návrhy řešení

Z uvedených analýz a metod je možné navrhnout vhodná řešení, která povedou ke zlepšení motivace na pracovišti.

4.1.1 Sick days

Výhodou sick days je, že zaměstnanci v počátcích své nemoci nemusí čerpat dovolenou, neplacené volno, nebo přejít do pracovní neschopnosti. Můžou tak bez udání důvodu a potvrzení od lékaře zůstat doma a zaměstnavateli pouze nahlásí, že si berou sick day.

Navrhuji tedy, aby zaměstnavatel poskytoval každému ze svých zaměstnanců 4 sick days za rok. Přesněji na každé čtvrtletí 1 sick day. Pokud by se stalo, že by zaměstnanci tento sick days v některém z kvartálů nevyužili, ruší se a není možné si ho kdykoli jindy vybrat, nebo převést do dalšího kvartálu. Počet sick days jsem zvolila záměrně taky z toho důvodu, že kdyby měli zaměstnanci více dnů volna, mohli by toho začít zneužívat, a to hlavně pokud by se jednalo o státní svátky, které by navazovali na víkend. Zaměstnanci by si tak chtěli volno ještě prodloužit a využili by právě jednoho ze sick day.

Z uvedeného důvodu jako opatření k tomu, aby zaměstnanci nevyužívali těchto sick days v návaznosti na svátek, nebo víkend doporučuji dohodnout se na předem stanovených podmínkách, které jim zaměstnavatel bude klást. Jednou z nich může být například to, že na pracovišti musí být vždy přítomná alespoň polovina zaměstnanců.

Problém s touto podmínkou by však mohl nastat ve chvíli, kdy by se většina zaměstnanců nemohla dostavit do práce např., kdyby se konala firemní akce, po které by většina zaměstnanců trpěla závažnými zdravotními obtížemi. Samozřejmě by v tuto chvíli chtěli všichni využít možnosti sick days, což by znamenalo, že by na pracovišti nebyla ani polovina zaměstnanců.

Pokud by nastala uvedená situace, navrhuji, aby byli vybráni 4 zaměstnanci, kteří mají největší počet dnů dovolené, nebo přesčasů. Tito zaměstnanci by využili své náhradního volno, nebo dovolenou a ostatní zaměstnanci by mohli využít právě sick days.

Zavedením sick days vznikne kompromis mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, jelikož z dotazníkového šetření plyne, že zaměstnanci požadují větší počet dnů dovolené. Avšak tato varianta se z dostupných informací a na základě interview jeví jako nesmysl, protože si zaměstnanci musí vybírat přesčasové hodiny.

4.1.2 Příspěvek na penzijní připojištění

Jedním z vysoce žádaných způsobů motivace jsou právě příspěvky na penzijní připojištění. Zaměstnanci si nemusí spořit na penzijní připojištění z vlastních zdrojů, ale díky daňové uznatelnosti jim může přispívat zaměstnavatel.

Navrhuji, aby zaměstnavatel přispíval částkou, která se bude odvíjet od délky pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti. Tím se tak vytvoří další motivační nástroj pro zaměstnance.

Zde vycházím z grafu 1, ve kterém jsou zaměstnanci na základě dotazníkového šetření rozděleni do jednotlivých kategorií, podle délky jejich pracovního poměru. Ta bude v dalších krocích kritériem, podle kterého bude zaměstnancům přidělena výše příspěvku na penzijní připojištění.

Tab. 2: Příspěvky na penzijní připojištění poskytované zaměstnancům podle délky pracovního poměru (Vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	1-3 roky	4-6 let	déle než 6 let
Příspěvek (Kč) na 1 zaměstnance / měsíc	300	500	700
Příspěvek (Kč) na 1 zaměstnance / rok	3600	6 000	8 400

Tabulka 2 je rozdělena podle jednotlivých délek pracovního poměru, ve kterých se zaměstnanci nachází. Kalkuluje náklady na jednoho zaměstnance, které by musel zaměstnavatel vynaložit, kdyby poskytoval příspěvek na penzijní připojištění. Nejprve je uvedena měsíční částka pro 1 zaměstnance podle délky pracovního poměru, ve kterém se nachází a následně je tato suma vyčíslena ročně na 1 zaměstnance.

Tab. 3: Přehled nákladů zaměstnavatele na penzijní připojištění (Vlastní zpracování)

Pracovní poměr	Počet zaměstnanců	Částka za rok (Kč)
1-3 roky	4	14 400
4-6 let	1	6 000
déle než 6 let	5	42 000
CELKEM	10	62 400

Údaje uvedené v tabulce 3, jsou získány na základě výsledků z grafu 1 a tabulky 2. Tabulka 3 je rozdělena podle délky pracovního poměru. U každé z této kategorie je uveden počet zaměstnanců, kteří se zde nachází (Graf 1), a nakonec je vždy uvedena celková suma nákladů zaměstnavatele v dané kategorii na tyto zaměstnance za rok.

Po sečtení částek ze všech kategorií, poskytne zaměstnavatel všem svým zaměstnancům příspěvky na penzijní připojištění v celkové hodnotě 62 400 Kč/rok. Tato částka je pro něj v plné výši daňově uznatelným nákladem.

4.1.3 Flexi passy

Flexi passy jsou momentálně trendem a vysokým motivačním nástrojem v každé ať už větší nebo menší společnosti. Jedná se o účinný nástroj, který zaměstnanci můžou využít na spoustu volnočasových aktivit, léčebných prostředků či vzdělávání. Proto navrhuji, aby byly flexi passy zařazeny do motivačního systému ICM.

Město, ve kterém společnost sídlí, má vyhlášené divadlo, kde je možné tyto poukázky uplatnit na jakémkoliv představení. To samé se týká i aquaparku, který se nachází také v centru města. Vyžití v tomto areálu je široké od kondičního plavání až po wellness centrum. Zaměstnanci tak mají možnost hned několika příležitostí, jak si od své práce odpočinout a odreagovat se každý dle své libosti.

Co se týká hodnoty Flexi passu, doporučuji poskytovat každému zaměstnanci poukázku v hodnotě 200 Kč/měsíc. Jelikož podle dostupných informací se ceny vstupenek v již zmiňovaném divadle pohybují od 270 Kč/vstupenku (Slovácké divadlo, 2016). Pokud by se zaměstnanci rozhodli navštívit aquapark, tak ceny ve wellness centru se pohybují od 220 Kč/osobu (Aquapark-uh, 2015).

Zaměstnanec by dostal od svého zaměstnavatele vždy za každý odpracovaný kvartál, ve kterém by jeho absence nepřesáhla 5 %, poukázky v hodnotě 600 Kč, tedy na každý měsíc by mu náležela poukázka v hodnotě 200 Kč.

Průměrná hrubá měsíční mzda podle ČSÚ (Český statistický úřad, 2017) byla ve třetím čtvrtletí (2016) v kraji, ve kterém společnost sídlí 24 342 Kč. Tabulka 4 porovnává jednotlivé varianty čistých mezd, v závislosti na tom, zda jsou ke mzdě zahrnuty finanční odměny, nebo poukázky.

V prvním případě je čistá mzda vypočítaná bez jakékoliv finanční odměny. Po odečtení zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance, zálohové daně a přičtení slevy na poplatníka je čistá mzda zaměstnance 18 830 Kč.

Druhý sloupec tabulky 4, obsahuje hrubou mzdu zaměstnance navýšenou o pevně stanovenou finanční odměnu, která mu byla zahrnuta do měsíční výplaty. Odměna je ve výši 200 Kč/měsíc. Čistá mzda zaměstnance je včetně pevně stanovené finanční

odměny celkem 18 978 Kč. Skutečný užitek tak z celkových 200 Kč, které byly zaměstnanci poskytnuty, je pouze 148 Kč/měsíc. Ročně má tedy zaměstnanec k dispozici pouze 1 776 Kč.

Pokud se zaměstnavatel rozhodne, že bude zaměstnanci dávat poukázky za každé čtvrtletí, které budou v celkové hodnotě 200 Kč/měsíc, pak podle tabulky 4, zaměstnanec dostane sice k výplatě 18 830 Kč, ale celkový užitek z hodnoty poukázky bude 100%. A to z toho důvodu, že zaměstnanec z hodnoty poukázek neodvádí sociální ani zdravotní pojištění. Ročně tak bude mít k dispozici celých 2 400 Kč, což je o 624 Kč/rok více, než kdyby měsíčně zvýšil zaměstnanci výplatu o 200 Kč.

Tab. 4: Porovnání jednotlivých variant čistých mezd (Vlastní zpracování)

	MZDA	MZDA + PENĚŽNÍ ODMĚNA	MZDA + FLEXI PASS
Peněžní odměna Flexi pass		200	200
Hrubá mzda	24 342	24 542	24 342
Odvody zaměstnavatele 34%	8 276	8 344	8 276
Sociální pojištění 6,5%	1 582	1 595	1 582
Zdravotní pojištění 4,5%	1 095	1 104	1 095
Zálohová daň 15%	4 905	4 935	4 905
Sleva na poplatníka	2 070	2 070	2 070
ČISTÁ MZDA	18 830	18 978	18 830
Skutečný užitek zaměstnance	0	148	200
Skutečný užitek zaměstnance za rok	0	1 776	2 400

4.1.4 Zvýšení hodnoty stravenek

Zaměstnavatel svým zaměstnancům sice poskytuje stravenky, avšak z provedené analýzy vyplývá, že zaměstnanci dostávají od svého zaměstnavatele stravenky v celkové hodnotě 70 Kč. Ceny obědových menu se však podle dostupných informací v dané lokalitě pohybují v průměru od 85 Kč (Menicka.cz, 2017). Zaměstnanci si tak musí k hodnotě stravenky doplácet vždy alespoň 15 Kč, pokud se jedná pouze o jídlo a v případě pití by to pro ně byly ještě další výdaje navíc.

Navrhuji, aby zaměstnavatel zvýšil hodnotu stravenek alespoň o 30 Kč. Tedy z původních 70 Kč na 100 Kč. Zaměstnanci by tak nebyli omezováni cenou ani nabídkou jídel stravovacích provozů a restaurací. Samozřejmě by zůstala procentuální část, kterou by si hradili zaměstnanci, tedy 45 % a zbylých 55 % by doplácel zaměstnavatel. Podmínka pro získání stravenky, by taktéž zůstala. Tedy odpracovat alespoň 3 hodiny z pracovní doby.

Pokud by tedy společnost zvýšila hodnotu stravenky na 100 Kč, tak by zaměstnavatel při příspěvku 55 % z hodnoty stravenky hradil zaměstnanci 55 Kč/stravenku a zaměstnanec by si doplácel 45 Kč/stravenku. V případě, kdy má společnost 10 zaměstnanců, by přispívala celkem 550 Kč/10 stravenek na den.

Za předpokladu, že měsíc má průměrně 20 pracovních dnů a všichni zaměstnanci byli každý den v práci alespoň 3 hodiny z pracovní doby, by společnost vynaložila náklady na stravenky v hodnotě 11 000 Kč. Ročně by se jednalo průměrně o 132 000 Kč. Tato částka je pro společnost daňově uznatelným nákladem.

Co se týká zaměstnanců, ti by si museli oproti dosavadním 31,50 Kč/stravenku, přispívat o 13,5 Kč/stravenku víc. Toto navýšení však není nijak razantní, jelikož jde stále o menší sumu, než kterou si musí doplácet nyní, když si koupí oběd za 85 Kč. V takovém případě si totiž platí 45 % z hodnoty stravenky + minimálně 15 Kč za oběd bez pití.

Ve srovnání by tak zaměstnanci měli za tu stejnou cenu, kterou vynaloží běžně za obědové menu, ještě 15 Kč hodnoty stravenky navíc.

4.1.5 Celkové náklady na změnu motivačního systému

Z doporučených návrhů na změnu motivačního systému byly vypočítány následující náklady, které by společnost musela na tuto změnu vynaložit. Výhodou pro společnost je, že tyto náklady jsou v plné výši daňově uznatelné.

Tab. 5: Náklady na změnu motivačního systému (Vlastní zpracování)

Motivační nástroj	Náklad (rok)
Příspěvek na penzijní připojištění	62 400
Flexi passy	24 000
Zvýšení hodnoty stravenek	132 000
CELKEM	218 400

V tabulce 5 lze vidět navržené jednotlivé motivační nástroje i s příslušnými celkovými ročními náklady. Jelikož například počet vydaných stravenek se odvíjí od počtu odpracovaných dnů jednotlivých zaměstnanců a počtu pracovních dnů v jednotlivých měsících, je uvedená částka spíše orientační.

Avšak při dostupných údajů z tabulky 5, by zavedení motivačního systému pro společnost znamenalo daňově uznatelné náklady ve výši 218 400 Kč/rok.

4.2 Přínosy práce

Hlavním přínosem bakalářské práce je pro mě především získání nových teoretických a praktických informací, které mi rozšířily moje vědomosti a zároveň potvrdily myšlenku, že motivace je v životě člověka nesmírně důležitá. Je však důležité umět zvolit správnou volbu strategie motivace.

Po dobu praxe a mého působení v ICM jsem zjistila, že jsou zde zaměstnanci z velké části motivováni především prostředím, ve kterém pracují, kolektivem a zásluhu na tom má také jednatelka společnosti. Uvědomila jsem si, že peníze jsou pro ně sice důležité, ale neméně důležité je také sociální klima, které na pracovišti panuje. Při spolupráci

se zaměstnanci nebo Ing. Buriánovou jsem pocítila ochotu a vstřícnost být mi kdykoli a s čímkoli nápomocni.

Nejvýznamnějším přínosem pro mě bylo stanovení vlastních návrhů řešení, které by měli společnosti vytvořit stabilní motivační systém. Dívala jsem se na problém z pohledu zaměstnance, přemýšlela jsem nad tím, jaké motivační prvky bych já sama ocenila a následně jsem se snažila navrhnout co nejlepší možné řešení a stanovit takové podmínky pro splnění, které by byly dostupné pro každého zaměstnance.

Taktéž jsem se snažila, aby dané návrhy na změnu co nejméně společnost zatěžovali hlavně po finanční stránce. Proto jsou zde uvedeny motivační prvky, na které si po jejich zavedení může vynaložené náklady uplatnit. Společnosti se tedy náklady na motivační systém vrátí a bude spokojený jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanci. Zvýší se jejich motivace i pracovní výkon.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů navrhnout motivační systém vedoucí ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

Na základě informací, které byly získány z dotazníkového šetření a rozhovoru s jednatelkou společnosti, byl následně vytvořen návrh na změnu motivačního systému.

V první kapitole bakalářské práce, která nese název Teoretická východiska práce, byly vymezeny základní pojmy související s danou problematikou za pomoci doporučené literatury od vybraných autorů. Mezi nejvýznamnější pojmy, se kterými se zde dá setkat, patří například motivace, stimulace, finanční a nefinanční prostředky motivace, ale také několik motivačních teorií. Tyto principy se pak dále aplikovali v kapitole Analýza problému a současné situace.

Další kapitola, která se věnovala analýze problému a současné situaci, vznikla především za pomoci spolupráce zaměstnanců. Díky nim bylo možné na základě získaných informací sestavit návrhy na zlepšení motivačního systému. Tuto kapitolu bylo možné realizovat také především díky třem hlavním metodám získání informací. Nejprve se jednalo o sběr informací z interních materiálů, poté následovalo dotazníkové šetření, ve kterém byl deseti zaměstnancům předložen dotazník s dvanácti otevřenými a jednou uzavřenou otázkou. Pro dokončení analýzy a její následnou aplikaci v kapitole 4 Vlastní návrhy řešení a přínosy práce, byl na základě výsledků z vyplněných dotazníků proveden strukturovaný rozhovor s jednatelkou společnosti. V rozhovoru byl kladen důraz na jasné, stručné a konkrétní otázky, které byly mustrem pro sestavení návrhů na řešení dané situace.

Poslední kapitola bakalářské práce je zaměřena na návrhy ke zlepšení motivace zaměstnanců na pracovišti. Aplikované návrhy, jsou založeny na již zmíněných výsledcích z provedeného dotazníkového šetření a na odpovědích z rozhovoru s jednatelkou společnosti. Na základě dotazování jsem zjistila, že zaměstnanci se cítí v analyzované společnosti dostatečně uznáváni i ohodnocováni. Problém, který zde nastává, se skrývá jako u většiny případů ve finančních benefitech, které zaměstnanci

postrádají. Nejpříjemnějšími benefity, které mohou být pro zaměstnance i zaměstnavatele se jeví Flexi passy, nebo penzijní připojištění. V obou případech se totiž zaměstnavatel a zaměstnanci shodli na výsledcích z dotazníku, a zaměstnavatel by tak byl ochotný přijmout tuto změnu.

Flexi passy i penzijní připojištění jsou daňově uznatelným nákladem, což znamená, že firma nebude přicházet o své peníze a může si je od státu nárokovat na začátku následujícího roku nazpět. Dále je zřejmé, že zaměstnanci by chtěli mít k dispozici několik dnů volna, které by jim sloužilo k předcházení dlouhodobé nemoci. Je to výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a to z toho důvodu, že zaměstnavatel bude raději jeden den zaměstnance postrádat, než aby byl zaměstnanec dlouhodobě nemocný a tím tak způsobil společnosti mnohem větší komplikace.

Dalším možným způsobem motivace zaměstnanců je zvýšení hodnoty stravenky. Na základě provedených návrhů na změnu motivačního systému lze konstatovat, že cíle bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael, c2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., V Ekopressu 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2900-0.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Alfa Publishing). ISBN 978-80-247-1407-3.

AQUAPARK-UH, 2015. *Ceník* [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.aquapark-uh.cz/cenik>

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, a.s. ISBN 80-7226-873-2.

BURIÁNOVÁ, Eva, 2017. Interview. ICM, s.r.o., Zerkovice 1937, 68601 Staré Město u Uherského Hradiště. 17. 3. 2017.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017. *Mzdy v krajích ČR* [online]. 22. 3. 2017 [cit. 27-03-2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Oldřich FRIDRICH, 2012. *Řízení lidských zdrojů: odemkněte svůj potenciál*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Václav CEJTHAMR, 2012. *Řízení lidských zdrojů: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Václav ŘEHOŘ, 2012. *Řízení lidských zdrojů: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH, 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů: odemkněte svůj potenciál*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3927-4.

FINANCE.CELKOVE.CZ, 2016. Sick days - placené dny na nemoc [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/sick-days-zdravotni-volno>

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

FRANĚK, Petr, 2012. Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. Petr Franěk [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/.

HALÍK, Jiří a Oldřich FRIDRICH, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů: odemkněte svůj potenciál*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORSKÁ, Viola. 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana a Pat MAIER, 2008. *Kreativní management v praxi: odemkněte svůj potenciál*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

ICM, s.r.o., 2016. *Předpis pro odměňování zaměstnanců*, s.r.o. 2016.

ICM, s.r.o., 2016. *Směrnice pro obsah pracovních náplní zaměstnanců*, s.r.o. 2016.

ICM, s.r.o., 2016. *Interní dokumenty společnosti ICM, s.r.o.*, 2016.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

MENICKA.CZ, 2017. *Restaurace, obědy, polední a denní menu v Uherském Hradišti* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://www.menicka.cz/uherske-hradiste.html>

MILIGROM, P., ROBERTS, J., 1990. *The Economics of Modern Manufacturing*. *American Economic Review*, 80(3): 511–528.

MOJE SODEXO, 2017. *Poukázky pro volný čas* [online]. 2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

OBCHODNÍ REJSTRÍK, 2017. *Úplný výpis z obchodního rejstříku ICM, s.r.o., C 7554 vedená u Krajského soudu v Brně* [online]. 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=553946&typ=UPLNY>

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PRICE, Geraldine a Pat MAIER, 2010. *Efektivní studijní dovednosti: odemkněte svůj potenciál*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-2472527-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SLOVÁCKÉ DIVADLO, 2016. *Informace o prodeji* [online]. 2016 [cit. 2017-03-27].
Dostupné z: <http://www.slovackeivadlo.cz/informace-o-prodeji>

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada.
Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš.
vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých.
ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční
řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost
a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 31. srpna 2015

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ČSÚ	český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
IT	informační technologie
OČR	ošetřování člena rodiny
SW	software
SP	sociální pojištění
tzv.	tak zvaně
ZP	zdravotní pojištění

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Do jaké věkové kategorie patříte?	50
Graf 2: Jak dlouho v ICM pracujete?	51
Graf 3: Jak jste spokojeni s vykonávanou prací?	52
Graf 4: Jak je pro Vás důležité finanční ohodnocení?	52
Graf 5: Co ovlivňuje míru vašeho uspokojení z vykonávané práce?	53
Graf 6: Odpovídá finanční ohodnocení pracovnímu výkonu?	54
Graf 7: Jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel nabízí?	56
Graf 8: Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?	57
Graf 9: Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítali?	58
Graf 10: Jaké formy motivace Vám zaměstnavatel nabízí?	59
Graf 11: Z jakých důvodů byste v budoucnu zvažovali změnu zaměstnavatele?	59
Graf 12: Jak se cítíte v pracovním kolektivu?	60
Graf 13: Jaký vztah máte s nadřízeným?	60
Graf 14: Máte možnost sdělit nadřízenému Váš názor, nebo problém?	61
Graf 15: Nízké uznání	62
Graf 16: Téměř nulová příležitost k seberealizaci	63
Graf 17: Vztahy s kolegy	63
Graf 18: Stávající pracovní pozice	64
Graf 19: Současná náplň práce	64

Graf 20: Nedostatečné finanční ohodnocení.....	65
Graf 21: Špatné pracovní podmínky.....	66
Graf 22: Nejistota pracovního místa.....	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces motivace.....	15
Obr. 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací	17
Obr. 3: Přínosy kritiky	18
Obr. 4 Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny.....	21
Obr. 5 Maslowova hierarchie potřeb	29
Obr. 6 Organizační struktura ICM, s.r.o.	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Co považujete za důvody, které odpovídají Vašemu finančnímu ohodnocení?..	55
Tab. 2: Příspěvky na penzijní připojištění poskytované zaměstnancům podle délky pracovního poměru	72
Tab. 3: Přehled nákladů zaměstnavatele na penzijní připojištění.....	72
Tab. 4: Porovnání jednotlivých variant čistých mezd.....	74
Tab. 5: Náklady na změnu motivačního systému	76

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník k návrhu na zlepšení motivace zaměstnanců

Dotazník k návrhu na zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti

Vážení zaměstnanci,

v současné době píšu bakalářskou práci na téma: Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců. Tímto bych Vás ráda požádala, zda byste si našli chvíli času, vyplnili a zároveň pomohli mi k vypracování svojí práce. Chci Vás upozornit, že výsledky dotazníku slouží pouze pro účely bakalářské práce a jejich vyplnění je anonymní.

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 20 – 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let 51 + let

2. Jak dlouho v ICM pracujete?

- méně než 1 rok 1 – 3 roky 4 – 6 let déle než 6 let

3. Jak jste spokojeni s vykonávanou prací?

(1 – nejméně, 10 – nejvíce)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Jak je pro Vás důležité finanční ohodnocení?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Co ovlivňuje míru Vašeho uspokojení z vykonávané práce?

- | | | |
|--|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Informovanost | <input type="checkbox"/> Zodpovědnost | <input type="checkbox"/> Úspěch |
| <input type="checkbox"/> Pochvala | <input type="checkbox"/> Seberealizace | <input type="checkbox"/> Náplň práce |
| <input type="checkbox"/> Mzda | <input type="checkbox"/> Technické a technologické zařízení společnosti | |
| <input type="checkbox"/> Pracovní kolektiv | <input type="checkbox"/> Ostatní | |

6. Odpovídá finanční ohodnocení pracovnímu výkonu?

(Pokud je Vaše odpověď NE, pokračujte na otázku č. 7, pokud je Vaše odpověď ANO, jděte; na otázku č. 8)

- ANO NE

7. Co považujete za důvody, které neodpovídají Vašemu finančnímu ohodnocení?

8. Co považujete za důvody, které odpovídají Vašemu finančnímu ohodnocení?

9. Jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel nabízí?

- Home office
- Služební auto
- Sick days
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Dovolená nad zákonný nárok
- Služební mobilní telefon
- Ostatní
- Flexibilní pracovní doba
- Dotované stravování
- Finanční výpomoc
- Příspěvek na dopravu
- Zvýhodněné služby

10. Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?

- Home office
- Služební auto
- Sick days
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Dovolená nad zákonný nárok
- Služební mobilní telefon
- Ostatní
- Flexibilní pracovní doba
- Dotované stravování
- Finanční výpomoc
- Příspěvek na dopravu
- Zvýhodněné služby

11. Jaké formy motivace Vám zaměstnavatel nabízí?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Podnikem organizované kulturní akce | <input type="checkbox"/> Vánoční příspěvek |
| <input type="checkbox"/> Vzdělávání pracovníků | <input type="checkbox"/> Povýšení pracovníka |
| <input type="checkbox"/> Finanční navýšení | <input type="checkbox"/> Formální uznání |
| <input type="checkbox"/> Pověření významnými pracovními úkoly | <input type="checkbox"/> Dovolena na zotavenou |
| <input type="checkbox"/> Třináctý plat | <input type="checkbox"/> Ostatní |

12. Z jakých důvodů byste v budoucnu zvažovali změnu zaměstnavatele?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Možnost pracovat z domova | <input type="checkbox"/> Lepší zaměstnanecké výhody |
| <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba | <input type="checkbox"/> Větší počet dnů dovolené |
| <input type="checkbox"/> Rozmanitost zaměstnaneckých výhod | <input type="checkbox"/> Lepší finanční ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> Monotónní práce v současném zaměstnání | <input type="checkbox"/> Absence pochval |
| <input type="checkbox"/> Malá příležitost pracovního růstu | <input type="checkbox"/> Špatné vztahy na pracovišti |
| <input type="checkbox"/> Absence komunikace, informací | <input type="checkbox"/> Stres, přepracovanost |
| <input type="checkbox"/> Nevhodné pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> Ostatní |

13. Jak se cítíte v pracovním kolektivu?

- Velmi dobře, máme blízké vztahy
- Dobře, naše vztahy jsou však pouze pracovní
- Necítím se příliš dobře, ale naše vztahy jsou blízké
- S kolegy mám pouze pracovní vztah

14. Jaký vztah máte s nadřízeným?

- Výborný, s nadřízeným vycházím jak v osobním, tak pracovním životě
- Výborný, avšak pouze pracovní
- Dobrý, snažíme se spolu po všech stránkách vycházet
- Ne příliš dobrý, vycházíme spolu jen proto, že musíme
- Špatný, s nadřízeným si vůbec nerozumím

15. Máte možnost sdělit Vašemu nadřízenému názor, nebo problém

- Ano, nadřízený je rád, když mu sdělím názor, nebo přijdu s problémem. Snaží se mi pomoci
- Ano, avšak ne vždy je ochoten mi pomoci
- Ne, nadřízeného nezajímá můj názor a má problém mi pomoci, obtěžuje ho to
- Nevím, nikdy jsem žádnou pomoc nepotřeboval

16. Faktory spokojenosti

Vyberte, zda souhlasíte, nebo nesouhlasíte s dokončením věty:

„Mojí pracovní nespokojenost způsobuje...“

...nízké uznání

- Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím

...téměř nulová příležitost k seberealizaci

- Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím

...vztahy s kolegy

Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím

...stávající pracovní pozice

Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím

...současná náplň práce

Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím

...nedostatečné finanční ohodnocení

Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím

...špatné pracovní podmínky

Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím

...nejistota pracovního místa

Nesouhlasím Spíše nesouhlasím Spíše souhlasím Souhlasím