



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Iveta Říhová

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Iveta ŘÍHOVÁ**
Osobní číslo: **E17290**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Motivace a stimulace ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulace. Vypracovat na základě takto získaných vědomostí literární přehled. Čerpat informace o organizaci z různých písemností, z nestrukturovaných rozhovorů a pozorování. Provést dotazníkové šetření k zjištění stavu motivace a stimulace v organizaci. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulaci ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 -50 str.**
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
Bedrnová, E., Nový, I. & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebmotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projekt: nabídka dle výběru)

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Iveta Říhová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janě Jáčové, ředitelce společnosti UOL Účetnictví, a Nicolle Süssové, vedoucí personálního oddělení, za poskytnuté informace, ochotu a spolupráci.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární rešerše	9
2.1	Motivace.....	9
2.1.1	Motiv.....	10
2.1.2	Demotivace	10
2.1.3	Motivační nástroje	11
2.1.4	Zdroje motivace	12
2.1.5	Teorie motivace	15
2.1.6	Motivační profil	18
2.1.7	Motivace a výkon.....	20
2.2	Stimulace.....	21
2.2.1	Stimul.....	22
2.2.2	Oblasti využívání stimulů	22
2.2.3	Stimulační prostředky	22
3	Metodický postup	28
3.1	Cíl bakalářské práce	28
3.2	Postup práce	28
3.2.1	Sběr dat	28
3.2.2	Zpracování dat	29
4	Výsledky výzkumu	31
4.1	Společnost UOL a.s.....	31
4.2	Výsledky dotazníků.....	32
4.3	Shrnutí a návrhy změn	62
5	Závěr	70
I.	Summary.....	73
II.	Přehled literatury.....	74

III.	Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů, zkratek, příloh.....	77
IV.	Přílohy.....	80

1 Úvod

Najít vhodný motivační systém je problém, kterým se zabývá každá společnost. Současní manažeři a vlastníci firem si jsou vědomi, že zaměstnanci jsou klíčovým faktorem na cestě k úspěšné firmě. Výkonní a oddaní pracovníci budou pracovat ve prospěch firmy, pokud jim bude věnována dostatečný zájem a pozornost. Obecně platí rovnice, že čím spokojenější zaměstnanci, tím menší je míra odchodu a fluktuace zaměstnanců v organizaci. Tím se snižují náklady na zaměstnance, jelikož se nemusí přijímat a zaučovat noví pracovníci. Motivace a stimulace zaměstnanců je tak důležitou částí v řízení lidských zdrojů.

Pracovníci jsou si toho vědomi, a především v současné době nízké nezaměstnanosti se zvyšují jejich požadavky na hmotné i nehmotné, finanční i nefinanční benefity. Pokud si firma chce své zaměstnance udržet, musí vědět, jaké benefity by se jejím zaměstnancům zamlouvaly a pokud je to v jejích silách, pracovníkům je nabídnout. Měla by sledovat momentální trendy v motivaci a odměňování zaměstnanců, benefity u konkurence i náladu ve firmě. Je také důležité mít na paměti osobnost jedince. Každý pracovník má jiné potřeby a touhy a co vyhovuje jednomu zaměstnanci, nemusí se zamlouvat druhému. Důležitý je osobní přístup nadřízeného pracovníka ke každému zaměstnanci zvlášť, znalost jeho potřeb a zájmů.

Cílem této bakalářské práce je rozbor formy motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků. Pro účely této práce byla vybrána organizace UOL Účetnictví a.s., společnost, která je zaměřena na poskytování účetních a daňových služeb online.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. Literární rešerše vysvětluje základní pojmy. Podrobně popisuje význam motivace, stimulace, vymezuje pojmy jako je potřeba, cíl, cílový subjekt, vyjmenovává motivační faktory a nástroje. V metodickém postupu je vysvětlen způsob sběru a následného zpracování dat.

Nejvýznamnější částí práce jsou výsledky průzkumu, kde je rozebráno dotazníkové šetření a jsou navržena doporučení i ve finančním vyjádření, která by mohla přinést pozitivní změny do současného systému motivace a stimulace v daném podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského „motus“, což se dá přeložit jako pohyb. Motivace tedy lze chápat jako hybnou sílu chování.

Deiblová (2005) říká, že motivace je všeobecné a rozsáhlé označení pro ty proměnné, které nelze odvodit z vnějších podnětů a které ovlivňují chování jednotlivce.

Definicí, pomocí kterých lze popsat co to vlastně motivace je, je velké množství. Podle Nakonečného (2014) obecně platí, že motivace je proces vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav. Tento pojem vyjadřuje vnitřní procesy, stavy či dispozice, které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle a jeho intenzitu (energie, vynaložené úsilí).

Motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud zaměstnavatelé vyberou ty pravé motivy, které člověk má, může zaměstnanec za příznivých podmínek v práci pokračovat i bez pobídky vnějších podnětů. Člověk se snaží úkol splnit, protože ho to baví, nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba znát detailně člověka, kterého chceme motivovat, tak znát samotný proces motivace (Plamínek, 2010).

Bedrnová (2012) uvádí, že motivace působí současně ve třech rovinách, resp. dimenzích.

1. Dimenze směru – dimenze, jež motivaci člověka a následně i jeho činnost zaměřuje a orientuje určitým směrem, nebo jej od jiných směrů odvádí,
2. dimenze intenzity – činnost člověka je v daném směru, v závislosti na intenzitě jeho motivace, prostoupena úsilím o dosažení cíle, v jehož rámci jedinec vynakládá více či méně energie,
3. dimenze stálosti – nebo také dimenze perzistence, se projevuje mírou schopnosti člověka překonávat vnitřní i vnější překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká stálost se projevuje motivovaným jedincem pokračujícím ve své činnosti v původním směru a s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s překážkami, nezdary a neúspěchy.

2.1.1 Motiv

Motiv neboli pohnutku, můžeme popsat jako vnitřní pohnutku podněcující v jedinci cílově orientovanou činnost (Adair, 2004).

Bělohlávek (1996) říká, že motivy se dělí na dvě skupiny:

- a) energizující, které dodávají sílu a energii chování lidí,
- b) řídicí, které udávají směr chování.

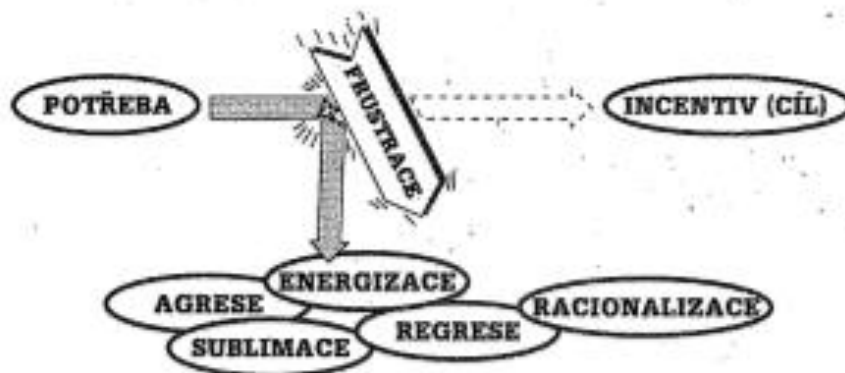
2.1.2 Demotivace

Aktivita vyvolaná potřebou vede k uspokojení potřeby. Může se nicméně stát, že při uspokojování dané potřeby se objeví bariéry, které jedinci nedovolují potřebu náležitě upokojit.

Frustrace

V případě nemožnosti uspokojení potřeby se může zrodit v člověku frustrace, na kterou různí lidé reagují různými způsoby. V lepším případě zesílí své úsilí, aby bariéru překonali, často se ale stává, že se svého cíle vzdají, najdou si jiný cíl, potlačovanou frustraci si vybíjejí na svém okolí násilím, nebo sami sebe přesvědčí, že cíl, o který se snažili, za to nestojí (Bělohlávek, 1996).

Obrázek 1: Reakce na frustraci



Zdroj: (Bělohlávek, 1996)

Deprivace

Zatímco frustrace se vyznačuje aktuálními změnami v chování člověka, aniž by více ovlivňovala jeho osobnost, deprivace již má na vývoj jeho osobnosti významnější dopad. K nejvýznamnějším příčinám deprivace se řadí dlouhodobé neuspokojování subjektivně nezbytných nebo základních potřeb člověka (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

Bedrnová (2012) rozlišuje čtyři druhy mentální deprivace:

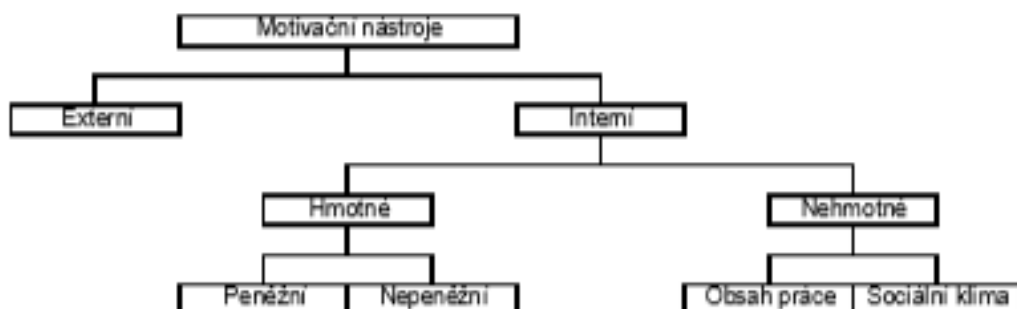
- 1) senzorická deprivace – následek nedostatku smyslových podnětů důležitých pro rozvoj osobnosti jedince,
- 2) citová deprivace – následek omezení citových projevů k deprivované osobě,
- 3) sociální deprivace – následek omezení sociálního kontaktu osoby,
- 4) deprivace základních biologických potřeb – následek nedostatku spánku, jídla, tekutin.

2.1.3 Motivační nástroje

Němec (2002) dělí motivační nástroje pro pracovníky do dvou hlavních skupin:

- a) Externí nástroje, které nejsou v kompetenci společnosti, firma je převážně ovlivnit nemůže nebo s potížemi. Řadíme sem situaci na trhu práce, atraktivnost oboru, ve kterém firma působí, společenské chápání.
- b) Interní nástroje organizace jsou ty, na které má organizace vliv a může je nějakým způsobem ovlivnit. Dělí se dále na hmotné a nehmotné nástroje. Do hmotných řadíme peněžní nástroje, tedy mzdu a plat, a nepeněžní nástroje, kam patří např. služební automobil. V rámci nehmotných nástrojů se rozlišuje obsah práce, kvalita vztahů na pracovišti, sociální klima, podniková kultura aj.

Obrázek 2: Motivační nástroje



Zdroj: (Němec, 2002)

2.1.4 Zdroje motivace

Podle Krninské (2012) mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály,
- hodnoty a hodnotové orientace.

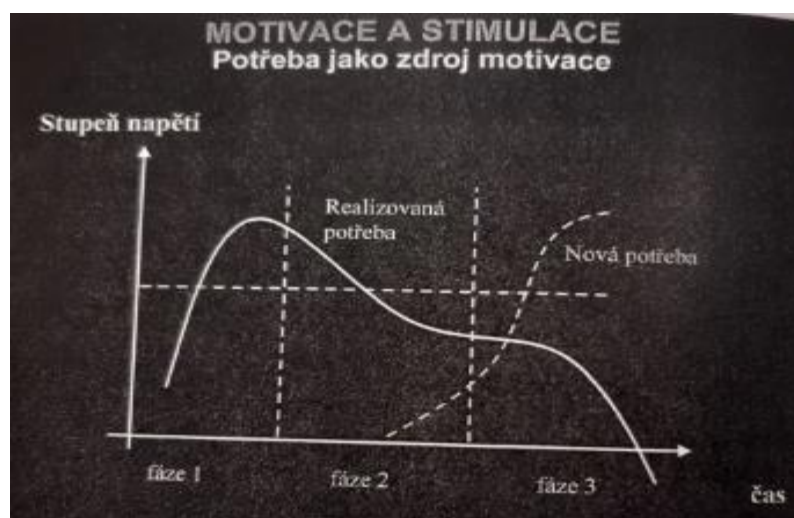
Potřeby

Potřeba je základní zdroj motivace jakékoli lidské činnosti, cílem každého člověka je uspokojovat své potřeby. Potřebou se rozumí pocíťovaný, i když ne vždy vědomý nedostatek tělesného nebo psychosociálního subjektivně potřebného faktoru (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

Bedrnová, Jarošová & kol. (2012) potřeby dělí na primární a sekundární potřeby:

- Primární potřeby souvisejí s životně důležitými funkcemi (dostatek kyslíku, příjem potravy a tekutin, spánek).
- Sekundární potřeby souvisejí se společenskými, kulturními a sociálními potřebami jedince. Patří sem sociální mezilidské interakce, seberealizace, uznání.

Obrázek 3: Proces uspokojování potřeb a motivující fáze



Zdroj: (Krninská, 2012)

V první fázi grafu můžeme vidět stoupající napětí jako reakci na nedostatek. Následuje naplňování potřeby a tím i pokles napětí. Ve třetí fázi je zobrazeno plné uspokojení potřeby, v tu chvíli zmizí z grafu, čímž zároveň vytváří prostor pro rozvoj nové potřeby.

Podle Krninské (2012) se potřeby dále dělí následovně:

- Biologické potřeby:
 - potrava, tekutiny, potřeba kyslíku, odpočinku, sexuální potřeby.
- Potřeba bezpečí:
 - ekonomické jistoty, životní jistoty, potřeba cítit se mimo nebezpečí.
- Potřeba sounáležitosti a lásky:
 - touha být členem skupiny, být milován, potřeba společenského styku.
- Potřeba uznání a úcty:
 - sebeúcta a úcta okolí, touha být obdivován, mít úspěch.
- Potřeba seberealizace:
 - potřeba osobního rozvoje, snaha naplňovat vlastní individualitu, prosazování vlastních záměrů a zájmů.

Návyky

Pro každého člověka je důležité mít zavedený určitý životní režim, ať už se jedná o osobní hygienu (čištění zubů dvakrát denně), stravování (jíst alespoň třikrát denně), nebo o pracovní návyky (na konci dne uklidit své pracovní místo).

Ve chvíli, kdy člověk opakuje určitou činnost delší dobu, osvojí si ji, přijme za svou a nadále je pro něj pokračování v této činnosti nezbytností. Díky pravidelnosti opakování se činnost zautomatizuje a stane se z ní stereotyp. Návyk může být důsledek výchovy, nebo i vědomým a účelným výtvořem jedince (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

Pokud si nicméně člověk osvojí návyky škodlivé buďto jemu samotnému, nebo jeho okolí, nazýváme je zlozvyky a v tomto případě je žádoucí, aby se je člověk dokázal odnaučit. Patří sem záliba v drogách, závislost na hazardních hrách, přemíra alkoholu, kouření cigaret (Krninská, 2012).

Zájmy

Zájem lze definovat jako dlouhodobé zaměření člověka na určitý okruh předmětů nebo jevů propojených s jeho činností (Růžička & Drázková, 1992).

Můžeme jej chápat jako speciální typ motivu. Díky aktivitám, jimiž se zájmy projevují, se osobnost jedince rozvíjí a obohacuje ve všech směrech, tedy i ve směru motivace (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

Krninská (2012) říká, že zájmy související s pracovním procesem můžeme dělit následovně:

- zájmy zkoumavé, vědecké a poznávací,
- zájmy estetické,
- zájmy sociální,
- zájmy podnikavé,
- zájmy manuální,
- zájmy konvenční.

Ideály

Ideál je pro jedince vzor, který mu slouží jako návod či vodítko jeho chování. Svým vzorem člověk poukazuje na své osobní preference, přesvědčení, žebříček hodnot, čeho si v životě cení, po čem v životě touží. Jsou ovlivňovány mravními normami, životními zkušenostmi a filozofií člověka (Krninská, 2012).

Ideály mohou být ve formě životního cíle, životního stylu, společenského uspořádání. Mohou se týkat osobního i pracovního života. (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

Hodnoty

Člověk při své životní cestě poznává a prožívá do té doby pro něj nové a neznámé skutečnosti, kterým subjektivně přisuzuje význam a důležitost, tj. hodnotí je. Tím si v průběhu života vytváří svůj osobní hodnotový systém, který má vliv na jeho jednání. Analýzou tohoto hodnotového systému můžeme zjistit preference daného člověka neboli co je pro něj důležité (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

Young (1942) ve své práci uvádí, že k nejznámějším klasifikacím hodnot patří typologie psychologa Sprangera, který osobnostní typy dělí na šest skupin:

- Teoretický typ:
 - Typ orientován na hledání pravdy, poznání, uvažování, racionální typ.

- Ekonomický typ:
 - Hodnotí vše na základě užitečnosti, praktičnosti, na základě velikosti užitku.
- Estetický typ:
 - Soustředí se na hledání harmonie a krásy, má tendence k individualismu.
- Sociální typ:
 - Nesobecký jedinec, nejhodnotnější forma vztahů je pro něj láska.
- Politický typ:
 - Typ mající tendence vyhledávat soutěže, touží po moci a ovládní druhých.
- Náboženský typ:
 - Pro tento typ je nejdůležitější jednota, zaměření na božské hodnoty, mystická a náboženská zkušenost.

Bedrnová (2012) k tomu dodává, že v současné době by skupiny ještě bylo možno doplnit o technický či sportovní typ.

2.1.5 Teorie motivace

Teorií motivace lze nalézt velké množství. Armstrong (2007) říká, že mezi nejvlivnější teorie motivace patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality říká, že pracovníci mohou být motivováni k tomu, aby pracovali určitým způsobem, pokud jsou dostatečně odměňováni. Zaměstnanec bude ochotnější pracovat v případě, že tresty a odměny budou spjaty s jeho skutečným výkonem. Tato teorie nicméně nezohledňuje existenci vnitřních vlivů, jako jsou vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti (Armstrong, 2007).

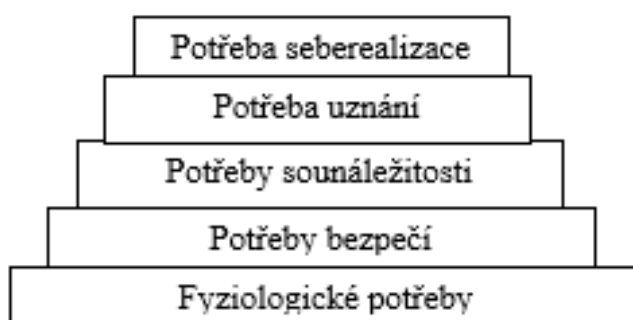
Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah, nazývána také teorií potřeb, je založena na předpokladu, že obsah motivace tvoří potřeby. V případě neuspokojené potřeby v jedinci sílí napětí a stav nerovnováhy. V takovém případě je třeba určit chování, které povede k uspokojení potřeby. Je důležité si uvědomit, že ne všechny potřeby jsou pro každého člověka stejně důležité (Armstrong, 2007).

1) Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je pravděpodobně nejslavnější motivační teorií, kterou vytvořil americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943. Podstatou této teorie jsou hierarchicky seřazené potřeby. Na nejnižší příčce pomyslného žebříčku jsou fyziologické potřeby, na nejvyšší potřeba seberealizace. Maslowova teorie tvrdí, že se člověk nejprve snaží uspokojit základní potřeby a až následně se zaměřuje na uspokojení potřeb dalších (Ivancevich & Matteson, 1990).

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

2) Alderferova teorie motivačních potřeb

Teorie Claytona Paula Alderfera se také označuje jako Teorie tří motivačních faktorů, zkráceně ERG. Je založena na uspořádání lidských potřeb pouze do tří skupin. První skupina se zabývá existenčními potřebami (Existence), materiálními a fyziologickými, tedy mzdou pracovníka a jistotou zaměstnání. Další skupinu tvoří vztahové potřeby (Relatedness). Sem řadíme vztahy na pracovišti a společné cíle pracovníků. Do třetí skupiny patří potřeby růstové (Growth), které ovlivňují osobní rozvoj (Bělohávek, 1996).

Rozdíl mezi Alderferovou teorií a Maslowovou pyramidou potřeb spočívá v tom, že Alderfer odmítá hierarchické stupňování potřeb. Podle Bělohávka (1996) Alderfer nerozlišoval potřeby dle jejich významnosti.

Tabulka 1: Alderferova teorie motivačních potřeb

Růstové potřeby
Vztahové potřeby
Existenční potřeby

Zdroj: Vlastní zpracování

3) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg byl americký psycholog, který rozdělil motivační faktory do dvou skupin protikladných potřeb. První z nich, motivační faktory, se soustředí na práci. Jedná se o pracovní odpovědnost, rozvoj a uznání v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou naproti tomu spíše okrajové ve vztahu k práci, vztahují se především k vnějšímu prostředí práce. (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012)

Tabulka 2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivační faktory	Udržovací faktory
Povýšení	Vztahy se spolupracovníky
Odpovědnost	Osobní život
Dosažení cíle	Jistota práce
Samostatná práce	Postavení
Uznání	Pracovní podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování

Přítomnost udržovacích faktorů neznamená zvýšenou míru motivace, ale pokud se pracovníkovi některého z těchto faktorů nedostává, způsobuje to nespokojenost. Pokud se jich dostává, nezpůsobuje to přímo spokojenost, člověk je bere za samozřejmé, ale jejich nedostatek vyvolává nespokojenost. Do druhé skupiny řadíme faktory, které v pracovníkovi vyvolávají spokojenost, pokud dojde k jejich naplnění, ale zároveň značnou nespokojenost v případě jejich absence. Motivační faktory souvisí přímo s prací, zatímco udržovací faktory souvisí spíše s externím okolím podniku (Ivancevich, Donelly, & Gibson, 1989).

4) McGregorova teorie X a Y

S touto teorií přišel v roce 1960 Douglas McGregor, profesor na americké MIT. Zaměstnance v ní rozdělil do dvou skupin podle toho, jak se zaměstnanci chovají v práci.

Podle Bělohlávka (1996) pracovníci patřící do skupiny X jsou typičtí svou vyhýbavostí k práci, práce musí být kontrolována, před vlastní odpovědností dávají přednost řízení manažerem a nevítají změny. Motivace je založena na donucovacích faktorech.

Naproti tomu zaměstnanci ze skupiny Y berou práci jako zábavu a aktivně vyhledávají odpovědnost. Ztotožňují se s cíli organizace a mají dostatek sebekázně, aby mohli pracovat samostatně (Bělohlávek, 1996).

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se snaží objasnit, čím je jednání a vystupování člověka řízeno. Definují hlavní proměnné nezbytné pro vysvětlení úsilí a vytrvalost jedince. (Rolínek, 2003).

Jako příklad těchto teorií si můžeme zmínit Vroomovu expektační teorii.

1) Vroomova expektační teorie

Tato teorie je založena na skutečnosti, že motivaci každého člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání. Pokud daná osoba ví, že její úsilí bude odměněno, bude motivována k vyššímu pracovnímu výkonu. Rolínek (2003) uvádí tři primární proměnné motivace. Jedná se o volbu, očekávání a preference každého člověka.

2.1.6 Motivační profil

Motivační profil značí převážně dlouhodobé či trvalé preferenční nebo motivační zaměření jako část profilu osobnosti. Projevuje se v celkové orientaci jedince, ve specifickém složení jeho vnitřních hnacích sil. Součástí motivačního profilu jsou i snahy člověka prosadit se ve svém sociálním prostředí, hlavně v rodině a pracovní skupině (Krninská, 2012).

Krninská (2012) jako hlavní dimenze motivačního profilu uvádí:

1. situační zaměření (krátkodobost) – perspektivní zaměření (dlouhodobost),
2. individualismus – společenství (kolektivismus – skupinová orientace),
3. osobní orientace – neosobní orientace,
4. činnost (aktivita) – pasivita,
5. orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti,
6. ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení,
7. zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.

Situační zaměření – perspektivní zaměření

Jeden extrém reprezentuje výlučné zaměření na bezprostřední situaci, prospěch nebo cíl (ve stylu po nás potopa), roli hraje i konkrétnost stanoveného cíle. Protipól tvoří perspektivní zaměření, tedy soustředění se na cíle dlouhodobé, bez přihlížení k okolnostem.

Individualismus – společenství

Individualismus reprezentuje krajnost představující vymezenou nezávislost na sociálním styku, případně podřizování osobnímu zaměření. Jde o vyzdvihnutí individualismu a posílení nezávislosti. Druhá krajnost – společenství, značí ztotožnění se s normami a hodnotami pro jedince důležité sociální skupiny a začlenění se do sociálních skupin.

Osobní orientace – neosobní orientace

Osobní orientace označuje krajnost představující vyhraněné se soustředění na vlastní osobu, posunutí sebeuvědomění do roviny rozhodujícího, resp. výlučného měřítka. Naproti tomu stojí neosobní orientace, tedy potlačení sebe sama, a orientace na druhé osoby. Prováděné činnosti jsou provázeny potřebou někomu nebo něčemu sloužit, obětovat se, pro něco žít. Tato dimenze může zastínit všechny ostatní složky motivačního profilu, je-li znatelně vyhraněná.

Činorodost – pasivita

Extrém reprezentující výlučnou činorodost, oproti tomu stojící pasivita. Dimenze souvisí s temperamentem jedince a jeho volnými vlastnosti. Je důležitá v okamžicích, kdy se člověk ocitne v situaci, v níž musí řešit úkoly.

Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti

Orientace na úspěch je extrém označující soutěživost, potřebu být první, být úspěšný. Daný jedinec se porovnává s výsledky druhých lidí a záleží mu na dosaženém společenském postavení. Oproti tomu stojí preference obsahu činnosti, zdůraznění osobního uspokojení a společenská závažnost dosahovaných výsledků. Tato dimenze má vliv na přijímání společenského postavení a zvládání sociální role, souvisí se schopností člověka vědět si rady, s aktivitami náročnými na uplatnění volního úsilí.

Ekonomický prospěch – morální uspokojení

Ekonomický prospěch je prvek hodnotového zaměření jedince ukazující na jeho vztah k financím, vyjadřuje jeho preference v oceňování výsledků činností a sociálního postavení. Jeden extrém reprezentuje preference ekonomického zvýhodnění a přenesení základních cílů jedince na peníze. Je s tím spojen sklon přepočítávat veškeré skutečnosti, které člověk prožívá, na peněžní relace. Společenské postavení člověka je formulováno pouze ekonomickými měřítky a hodnotami. Jako protipól zde stojí důraz na etické a

ideové prvky v jednání člověka. Prezentuje se to sledováním eticky hodnotných osobních cílů, bez jejich potřebného finančního zabezpečení.

Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku

Dimenze ukazuje typ vztahu pracovníka k zaměstnavateli. Jedna strana hlediska zastupuje osobní zaměření na ztotožnění se s prací, profesí, firmou. Druhá strana bývá udržování odstupů pracovníka od dění ve společnosti, snaha o osobní nezávislost, resp. soustředění se na vazby na jiné sociální prostředí.

2.1.7 Motivace a výkon

Hlavní důvod proč podnik chce mít motivovaného pracovníka souvisí se zvýšením pracovního výkonu. Výkonnost jedince je stanovena jak jeho pracovními kompetencemi, tak jeho ochotou práci vykonávat, tzn. pracovní motivací. Závislost výkonu, schopností a motivace lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(S * M),$$

kde V = úroveň pracovního výkonu, S = schopnost pracovníka, M = motivace pracovníka.

Ze vzorce můžeme vyčíst, že nebude-li zaměstnanec ochoten pracovat, nebo nebudeli mít žádnou motivaci, bude jeho výkon nulový (Krninská, 2012).

Armstrong (1999) tvrdí, že k pracovní motivaci můžeme dojít dvěma způsoby. Lidé mohou motivovat sami sebe tím, že sami vyhledávají a vykonávají práci, která dokáže upokojit jejich potřeby, nebo od ní alespoň očekávají naplnění svých cílů. Druhý způsob ukazuje, jak mohou lidé být motivováni managementem pomocí metod jako je odměňování, stoupaní po kariérním žebříčku, uznání apod.

Podle Nakonečného (2011) souvisí motiv výkonu s předpokladem úspěšného či neúspěšného zvládnutí úkolu, s důvěrou ve vlastní schopnosti. To ústí ve skutečnost, že sebevědomí lidé si kladou vyšší mety než ti, kteří se podceňují. S touhou po úspěchu se pojí určitá míra strachu z neúspěchu. Tuto vlastnost znázorňuje následující vzorec:

$$\text{síla motivu výkonu} = \text{naděje na úspěch/strach z neúspěchu}$$

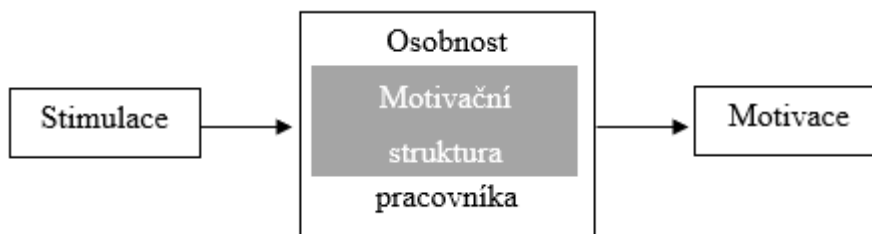
2.2 Stimulace

Motivace a stimulace jsou pojmy, které se často považují za synonyma. Hartl, Hartlová (2000) říkají, že stimulace je vědomé povzbuzování organismu k výkonu, které může přicházet zevnitřku jedince, jako jsou přání, tužby, aspirace, tak zvenčí, př. pobídky sociálního okolí.

Stimulace je oproti motivaci jednodušší na pochopení. Zaměstnanec bude pracovat, dokud mu bude vyplácena mzda, bude dostávat jídlo. Pokud se mu těchto stimulů přestane dostávat, pracovat pravděpodobně přestane. Nevýhodou stimulace pro zaměstnavatele se tak stává skutečnost, že působí pouze po dobu, po kterou působí též stimuly (Plamínek, 2010).

Čím lépe známe motivační strukturu jedince, na jehož chování chceme působit, tím snadněji se rozhodneme pro právě ten stimul, který bude působit nejlépe. Pokud chceme, aby měla stimulace zaměstnance co možná největší účinek, je nezbytností znát pracovníkovu osobnost a jeho motivační profil a stimulaci mu přizpůsobit na míru (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Obrázek 5: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace



Zdroj: (Bedrnová, Nový, & kol., 2007)

Podle Horalíkové (2004) organizace často k účelu stimulace svých zaměstnanců vytvářejí motivační programy usilující o promyšlené a komplexní působení na skupinu zaměstnanců. Zahrnují šest skutečností dění v organizaci:

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku,
- zařazení, uplatnění, perspektiva pracovníků v podniku,
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků,
- zajišťování připravenosti pracovníků podniku na změny,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky,
- vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem.

2.2.1 Stimul

Stimulem se rozumí jakýkoliv podnět působící změny v motivaci člověka. Dělí se na dvě skupiny:

- a) Impulsy – vnitřní, intrapsychické podněty, které působí transformaci v těle či mysli člověka;
- b) incentivy – vnější, exogenní podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, spouštějí určitý motiv.

Impulesem může být stav těla, např. tělesná únava nebo stav mysli, např. nervozita. Mezi incentivy řadíme pochvaly či možnost kariérního růstu (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

2.2.2 Oblasti využívání stimulu

Stimuly je třeba vybírat nejen na míru konkrétnímu pracovníkovi, ale také podle toho, jakou oblast pracovního jednání chceme stimulovat. Stimuluje se pracovní výkon a jeho kvalita, tvořivost nebo nové myšlenky usnadňující práci, dále se zaměstnavatel snaží přimět pracovníka rozšiřovat jeho kvalifikaci, zlepšovat jeho znalosti a stimulovat tak jeho seberozvoj. Využívá se také stimulu, které mají vliv na spolupráci ve skupině a zvyšují v pracovníkovi odpovědnost za jeho rozhodnutí, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce aj. (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

2.2.3 Stimulační prostředky

Prostředky, kterými můžeme pracovníka motivovat, mohou být různé. Můžeme tím rozumět prakticky vše, co je pro člověka nějak důležité a zároveň je organizace schopna mu to poskytnout.

Podle Provazník, Komárkové (1996) mezi nejvýznamnější stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky,
- identifikace s prací, profesí, podnikem,
- externí stimulační faktory.

1) Hmotná odměna

Ačkoliv je vlastní přístup zaměstnance a jeho uvažování pro motivaci mnohem důležitější než zvyšování platu (Stritzelberger, 2014), hmotná odměna je pro člověka zdrojem existenčních prostředků významných i pro jeho rodinu, z tohoto důvodu je považována za nejdůležitější stimulační prostředek.

Dělí se na dvě složky, peněžní, např. plat, mzdu, odměnu za vyšší výkon a nepeněžní, př. služební automobil s povolením využívat jej k soukromým účelům, půjčky pro zaměstnance, důchodové pojištění, příspěvky na dopravu nebo na sport apod. (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

Provazník, Komárková (1996) pro obě zmíněné formy odměn uvádí pravidla, která způsobují jejich vyšší vliv na stimulaci zaměstnance:

- a) Musí existovat přímý vztah mezi odměnou a výkonem pracovníka.
- b) Odměny by se neměly dávat předem, přichází co nejdříve po dokončení úlohy.
- c) Odměna se nedává automaticky, ale pouze až za odvedený výkon, který musí být dopředu specifikovaný.
- d) Předem jsou stanovena pravidla, kdy si zaměstnanec odměnu zaslouží, jaké pro to musí podávat výkony a po jaký časový úsek.

Mzda, benefity, smluvní odměny a další výhody patřící do základních odměn musí být adekvátní a spravedlivé pro všechny zaměstnance. V opačném případě se zaměstnanec zaměří na svou nespokojenost z dané situace a ztrácí tak svou motivovanost (Pink, 2011).

Jako jedna z forem hmotné odměny je mzda. Často zaměňovaná synonyma jsou mzda a plat, v této části si tedy vysvětlíme rozdíl. Mzdou se rozumí odměna za práci ze závislé činnosti a za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem. Oproti tomu plat označuje peněžité plnění poskytované zaměstnancům ve státní sféře, zaměstnavatelem je tedy územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, dobrovolný svazek obcí nebo organizační složka státu. K těmto dvěma druhům peněžitého plnění je třeba zmínit odměny v odborném slova smyslu, tedy peněžité vyplácení na základě dohod o pracích a dalších speciálních způsobů odměňování, např. u znalců, členů volebních komisí, přísedících a dalších. Označení odměny se také může používat ve smyslu označení nadtarifní pobídkové mzdové formy (Foot & Hook, 2002).

Mzda může mít mnoho forem, přičemž mezi nejčastěji užívané patří následující:

Úkolová mzda – pracovníkovi je vyplácena mzda za splněné úkoly. Výslednou mzdu tvoří násobek sazby za jednotku práce a počet vykonaných jednotek práce. Většinou se s ní setkáváme u dělnických pozicí (Koubek, 2004).

Časová mzda – nejčastější forma mzdy, pracovníkovi je vyplácena mzda dle předem stanoveného časového tarifu. Podle Koubka (2004) je na ni díky faktu, že tvoří největší část celkové odměny pracovníka, soustředěna pozornost, na jejímž základě pracovníci vnímají spravedlnost odměňování. To způsobuje, že časová mzda může mít vliv na pověst firmy.

Podílová mzda – typ mzdy závislý na vícero aspektech dosaženého výsledku, množství vyrobených kusů, jakost výrobku apod. Bývá stanovena přímým procentem a můžeme se s ní potkat u pracovních činností, kde nemůžeme předem určit pracovní postup, ale jejichž výsledek může pracovník ovlivnit (Horalíková, 2004).

Smluvní mzda – obnos vyplácený za předem dohodnutý závazek, na kterém se musí zaměstnavatel a pracovník shodnout a který musí být přijat oběma stranami. Závazkem se rozumí odvedení určitého pracovního výsledku během daného období zaměstnancem, zatímco zaměstnavatel se zavazuje v průběhu dohodnutého časového období vyplatit předem stanovenou fixní mzdu (Horalíková, 2004).

Programová mzda – opakovaný fixní obnos za daný časový úsek při plnění předem vymezené pracovní úlohy. Mzda může být snížena v závislosti na např. nedostatečné kvalitě odvedené práce, pokud zaměstnanec práci neodvede vůbec, mzda bývá odejmuta v celé částce (Koubek, 2004).

Podle Horalíkové (2004) se vedle již zmíněných forem mzdy také můžeme setkat s příplatky ke mzdě, z nichž ne všechny jsou povinné. Jako příklad nepovinných příplatků lze uvést příplatek za znalost cizích jazyků, za vedení pracovní skupiny, příplatek za práci v odpoledních směnách či příplatek za dělenou směnu. Podle Zákoníku práce (Zákoník práce) zaměstnavatel musí vyplácet příplatky za práci přesčas, práci o víkendy a ve svátcích, práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a příplatky za práci v noci.

2) Obsah práce

V motivačním profilu každého jedince lze nalézt část orientovanou na úspěch a její opak, část orientovanou na obsah činnosti. Při stimulaci pracovníka se soustředíme na ty

činnosti, které mají stimulační povahu. Je nezbytné mít na paměti, že stimulační aspekt činnosti je vnímán subjektivně, u každého pracovníka může být jinak účinný. (Adair, Jak efektivně vést druhé, 1993).

Bedrnová, Jarošová & kol. (2012) vyjmenovává celou řadu základních apelů, které stimulačně působí na obsah práce. Řadí sem apel na samostatnost a autonomii, apel na tvořivé a koncepční myšlení, apel na prestiž, apel na seberozvoj, apel sebekontroly, apel moci, apel péče o druhé lidi. Patří sem i touha pečovat o přírodu a zažívat hrdost nad svou vykonanou prací a svými schopnostmi.

3) Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Neformální hodnocení podle Bedrnové, Jarošové & kol. (2012) ovlivňuje racionální neboli obsahovou rovinu, tak i emocionální – prožitkovou rovinu.

Racionální rovina – zde hovoříme o zpětné vazbě. Vedoucí pracovník zaměstnanci sděluje, zda jeho výkon odpovídá očekávání v porovnání se stanovenou metou či neodpovídá. Pro účinnost zpětné vazby je nezbytné, aby byly informace sdělovány v průběhu samotného výkonu, nebo okamžitě po jeho skončení a co možná nejpřesněji. Zejména v případě negativní zpětné vazby je důležité, aby se to odehrávalo v soukromí pouze mezi manažerem a zaměstnancem (Provazník & Komárková, 1996).

Emocionální rovina – také známá jako rovina prožitková. Zaměstnanec vnímá, že je pro organizaci důležitý on i jeho odvedená práce. Cítí uspokojení, že něco dokázal, jeho sebedůvěra stoupá, cítí se motivován k ještě lepšímu výkonu. Podněcuje se jeho ochota pracovat (Provazník & Komárková, 1996).

Umění mezilidské komunikace je dokázat druhého upozornit na chyby a nedostatky bez toho, aby daného jedince zároveň odradil od další práce. Vedoucí pracovník má zaměstnanci ukázat, že chyby jsou přirozené a dají se odstranit, že chyby nesnižují hodnotu člověka (Provazník & Komárková, 1996).

V případě úspěchů může být neformální hodnocení prezentováno na podnikových poradách, vyvěšeno na vývěškách apod. Pro některé zaměstnance tento způsob poděkování a vyjádření uznání může být větší poctou než neveřejné hodnocení. Je nicméně třeba toto hodnocení provádět citlivě a v souladu s povahou daného zaměstnance (Provazník & Komárková, 1996).

4) Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina se vymezuje několika charakteristikami. Hlavními znaky skupiny jsou pracovní cíle, společné pracoviště, pracovní činnost, vztahy mezi pracovníky a skupinové vědomí tvořené systémem hodnot spojených s prací (Horalíková, 2004).

V rámci pracovní skupiny si zaměstnanci mezi sebou srovnávají své pracovní výkony. Na základě výsledků vzešlých z tohoto porovnání si člověk v dobré skupině zvýší sebevědomí, pokud jsou výsledky dobré, nebo se mu v případě negativních výsledků dostane podpory ve snaze se zlepšit a své výkony zvýšit, což tato skupina ocení. Naopak v případě špatné pracovní skupiny často působí negativně na výkon pracovníka jedince v tom smyslu, že se schopný jedinec hodnotí jako neloajální k ostatním pracovníkům, kteří netouží po vysokém pracovním tempu, jako šplhoun (Růžička & Mayerová, 2002).

I když vedoucí skupiny jí nemůže přikázat, aby se chovala určitým stylem, není zcela bez prostředků. Pokud mezi pracovní skupinou a jejím vedoucím existuje vztah vzájemné důvěry, nadřízený pracovník ji bere jako celek, uznává ji a chová se spravedlivě ke všem členům skupiny, může snáze ovlivnit dění uvnitř skupiny svým působením na ni (Pauknerová, 2012).

Podle Bedrnové (2007) by měl liniový manažer umět rozpoznat sedm skupinových fenoménů, aby byl schopen pracovní skupinu úspěšně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidské sféře:

- Zná, jakou roli má každý jednotlivec ve skupině.
- Ví, kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jaký má na skupinu vliv.
- Má přehled o vnitřní struktuře skupiny, o postavení členů uvnitř skupiny.
- Rozpozná probíhající procesy ve skupině, v čem a jak se skupina mění.
- Zná soudržnost skupiny a jak je každý jednotlivec ke skupině loajální.
- Vyzná se v pravidlech a normách chování skupinou vytvořených.
- Ví, jak skupina reaguje na porušování pravidel, jak je tolerantní a jaké sankce se používají v případě porušení pravidel.

5) Pracovní podmínky a režim práce

Je obecně známé, že zájmem organizace vytvářet svým zaměstnancům lepší podmínky pro práci se projeví na zvýšení produktivity zaměstnanců a zlepšení vztahů mezi

zaměstnanci a podnikem samotným, jelikož tím podnik dává pracovníkům najevo, že si jich i jejich práce váží (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Horalíková (2004) uvádí, že mezi pracovní podmínky patří pracovní úkoly a jejich parametry, podmínky pracovního prostředí, organizační podmínky práce a sociální podmínky práce. Mezi podmínky pracovního prostředí patří prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky (světelné podmínky, barevné a zvukové řešení pracoviště, mikroklimatické podmínky), podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostní zajištění strojů, výcvik k bezpečné práci), hygienické a estetické podmínky. Do organizačních podmínek řadíme organizaci pracovní doby a organizaci pracoviště a práce (vybavení, uspořádání a rozmístění pracovišť, rozvržení pracovní doby a režim práce a odpočinku v rámci pracovní doby). Sociálními podmínkami rozumíme přístup vedoucího pracovníka, osobnostní zvláštnosti spolupracovníků.

6) Identifikace s prací, profesí a organizací

Přijetí práce jako součást lidského bytí označujeme pojmem identifikace s prací. Člověk se se svou prací sžil natolik, že jsou pro něj úspěchy v práci důležité i v osobním životě a v sebehodnocení. Svě zaměstnání považuje za prvek své osobní charakteristiky, ztotožňuje se s ním a cíle organizace přijímá za své. Takový zaměstnanec je odpovědný, tvořivý, aktivní, jeho výkon je dlouhodobě vysoký a pro podnik je v tu chvíli nejefektivnější (Bedrnová, Jarošová, & kol., 2012).

7) Externí stimulační faktory

Pracovní nasazení zaměstnance ovlivňují i faktory, které nepůsobí zvnitřku podniku. Jedná se hlavně o celkovou image firmy, čím uznávanější firma, tím více to zaměstnance podněcuje k výkonu. Oproti tomu špatná image organizace způsobuje neochotu pro takový podnik pracovat. Další faktor ovlivňující stimulaci z externího prostředí je makroekonomická situace. Víra v ekonomický růst je pozitivně stimulující, strach ze stagnace a recese naopak negativně stimulující. Jako poslední uvádí Bedrnová, Jarošová & kol. (2012) politickou situaci, rodinné zázemí nebo sociální očekávání kladené na člověka.

3 Metodický postup

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci, zpracování návrhů na zlepšení případných nedostatků. Práce má poukázat na nedostatky v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců, zjistit jejich příčiny a navrhnout změny v této oblasti. Pro účely bakalářské práce byla vybrána společnost UOL a.s. zabývající se online účetnictvím.

3.2 Postup práce

Pro pochopení dané problematiky bylo třeba studium odborné literatury, české i zahraniční, zabývající se právě motivací a stimulací pracovníků. Na základě toho byla zpracována teoretická část, ve které jsou popsány zdroje motivace, vysvětleny nejznámější teorie motivace a vliv motivace na výkon. Je vysvětlen rozdíl mezi motivací a stimulací, jakých oblastí se využívání stimulů týká a jakými prostředky se dá stimulace dosáhnout.

Na základě podkladů z dotazníkového šetření a informací získaných do teoretické části byla vypracována praktická část. Účelem této části bylo zanalyzování současných metod motivace a stimulace zaměstnanců. Tato část se dělí na tři podkapitoly, v první je představena organizace, ve které se šetření koná, v druhé části je rozebrán stávající způsob motivace a stimulace pracovníků a následují návrhy na vylepšení a změny.

3.2.1 Sběr dat

Pro charakteristiku podniku byly použity interní materiály poskytnuté ředitelkou firmy, informace z internetových stránek a tiskové zprávy.

Pro současný stav motivace a stimulace byla využita metoda dotazníkového šetření doplněna o nestrukturovaný rozhovor a osobní postřehy autorky této práce.

Dotazník

Pod pojmem dotazník si můžeme představit určitou formu psaného řízeného rozhovoru, jehož účelem je získat informace od respondentů, ulehčit zpracování dat, zajistit jednotnou šablonu pro zapisování odpovědí a usměrnit proces rozhovoru (Kozel, 2011).

Podle Kozla (2011) by dotazník měl být sestaven tak, aby byli respondenti ochotni odpovídat. Tazatelé by se měli ptát přímo, srozumitelně a jednoduše, každý respondent, bez rozdílu vzdělání, otázce musí rozumět. Neměly by se používat odborné výrazy a cizí slova. Čím konkrétněji se tazatel ptá, tím více se maximalizuje informační hodnota otázky. Zakázané jsou sugestivní a zavádějící otázky.

Strukturovaný dotazník, užívaný v této práci, využívá otázky s uzavřeným počtem odpovědí. Jeho výhodou je rychlost a jednoduchost vyplnění a snadnost zpracování dat. Nevýhodou je naopak nižší informační hodnota, jelikož respondent nemá možnost rozepsat se o svých názorech, odpovídá pouze na základně nabízených možností (Kozel, 2011).

Nestrukturovaný rozhovor

Zatímco strukturovaný rozhovor dodržuje předem stanovené postupy, pořadí a znění otázek, nestrukturovaný rozhovor je vlastně improvizací bez řádné přípravy tématu nebo otázek. (Kocianová, 2010).

V této bakalářské práci jsou rozhovory s ředitelkou společnosti a zaměstnanci použity hlavně k diskuzi a doplnění otázek dotazníkového šetření.

3.2.2 Zpracování dat

Anonymního dotazníkového šetření se zúčastnilo 71 pracovníků z celkového počtu 112 zaměstnanců společnosti, tedy 63 % z nich. Dotazník byl zaslán ředitelce společnosti, která jej následně pomocí hromadného e-mailu rozeslala svým zaměstnancům v únoru 2020 elektronickou poštou. Zaměstnancům byly k vyplnění poskytnuty dva týdny.

Před sestavením dotazníku bylo třeba promyslet položené otázky tak, aby logicky souvisely s cílem dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdělen do tří částí. První část se soustředí na údaje o respondentovi, jako je forma jeho pracovního úvazku, zda studuje, a doba jeho zaměstnání v organizaci. V druhé části jsou otázky týkající se motivace a stimulace pracovníků. Patří sem otázky ohledně atmosféry na pracovišti, na mezilidské vztahy, zda jsou spokojeni se systémem odměňování v organizaci a zda mu dostatečně rozumí a další. Do poslední části byly zařazeny otázky zjišťující pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Dotazník byl sestaven v serveru survio.com.

V dotazníku byly použity převážně uzavřené otázky. U 23 otázek bylo možné vybrat pouze jednu odpověď, u dvou otázek bylo možné zaškrtnout více odpovědí s možností dopsat vlastní názor a u jedné otázky respondenti hodnotili motivační faktory podle toho, jak velký na ně mají vliv. Dotazník je k nahlédnutí v příloze.

Údaje byly zpracovány programem Microsoft Office Excel a Microsoft Office Word do grafů a zdrojových tabulek. Následně byly doplněny o slovní rozbor výsledků a komentáře.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Společnost UOL a.s.

UOL a.s. je společnost založená v roce 2004. Společnost se věnuje hlavně daňovému poradenství, činnosti účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence. Mezi její další činnosti se dle výpisu z veřejného rejstříku řadí také pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. UOL a.s. se stará o účetnictví více než 3000 klientů, ať již z řad právnických nebo fyzických osob.

Zkratka UOL je složena ze slov "Účetnictví online ". Název společnosti odkazuje na skutečnost, že klienti společnosti mají možnost doklady zasílat poštou nebo elektronicky, mohou je ale také nahrát přímo do účetního systému. Přístup do tohoto systému je možný 24 hodin denně, bez potřeby instalovat aplikace do svého počítače či mobilního telefonu, vše funguje online. Systém nabízí i možnost propojení se systémy, které klient běžně používá.

UOL a.s. pořádá odborné semináře, kde klienta naučí, jak účetní systém funguje. Na firemním blogu je také možno nalézt termíny školení, kde se klienti sami mohou dozvědět novinky ze světa účetnictví, nebo si je přečíst ve firemním magazínu UOL Revue.

V případě, že by klientovi nevyhovovalo posílání dokladů elektronickou formou, UOL a.s. nabízí také svoz dokladů vlastními vozy. Jediné, co pro to musí klient udělat je domluvit si s recepčními společnosti termín svozu a kurýr vše zařídí. Společnost se chlubí tím, že je schopna veškeré doklady zpracovat do druhého dne.

Každý z klientů má přiřazen svou vlastní účetní, která má na starost veškeré vedení účetní agendy klienta. Zajišťuje veškerou komunikaci s klientem, zprostředkovává jeho komunikaci se zdravotními pojišťovnami, finančním úřadem, institucemi sociálního zabezpečení a dalšími. V případě dovolené nebo nemoci dané účetní je automaticky obstaráný zástup, který převezme veškeré rozpracované aktivity přidělené účetní.

Pobočky společnosti se nachází v každém krajském městě České republiky a několika městech na Slovensku. Konkrétně se jedná o Bratislavu, Trenčín, Košice a Banskou Bystricu na Slovensku a Prahu, Olomouc, České Budějovice, Brno, Jihlavu, Liberec, Zlín,

Pardubice, Ústí nad Labem, Ostravu, Karlovy Vary, Hradec Králové, Brandýs nad Labem, Příbram, Benešov a Plzeň v České republice. Jedná se celkem o 20 poboček.

V době psaní této bakalářské práce měla společnost 112 zaměstnanců. Podle informací z HR oddělení firmy je více než polovina z nich studenti vysokých škol a jsou zaměstnáni ve společnosti brigádně. Z tohoto důvodu se také firma dlouhodobě potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, jelikož většina z těchto studentů svůj pracovní poměr ve společnosti po dokončení studií ukončí.

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: www.uol.cz

4.2 Výsledky dotazníků

Data byla získána pomocí dotazníku, který je k nahlédnutí v Příloze č. 1. Dohromady byla sesbírána data z celkem 71 dotazníků od zaměstnanců vyprané společnosti.

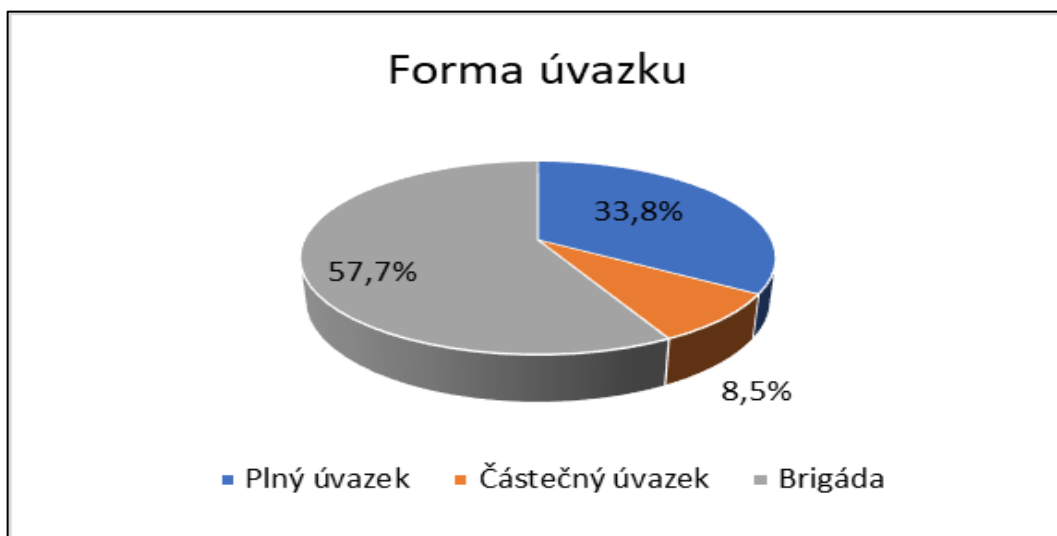
Otázka č. 1: Jaká je forma Vašeho pracovního úvazku?

Tabulka 3: Forma pracovního úvazku.

	Počet	%
Plný úvazek	24	33,8 %
Částečný úvazek	6	8,5 %
Brigáda	41	57,7 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Forma pracovního úvazku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na první otázku v dotazníku, jaká je forma pracovníka pracovního úvazku, 41 respondentů, tedy 57,7 % z celkem 71 zaměstnanců odpovědělo, že v podniku pracují brigádně. Celkem 33,8 % z dotazovaných v organizaci pracuje na plný úvazek a 8,5 % je zaměstnáno na částečný úvazek.

Takové množství brigádníků je způsobeno hlavně množstvím studentů, kteří pro společnost pracují. Pro společnost pracují na Dohodu o provedení práce, která ze zákona nesmí překročit rozsah práce 300 hodin ročně, nebo na Dohodu o pracovní činnosti, podle té brigádníci mohou pracovat až 20 hodin týdně

Brigádníci mají na starosti hlavně zpracování dokladů klientů. Postup jejich pracovní činnosti je následující: Od klienta podniku elektronickou poštou přijdou doklady, které brigádníci roztřídí dle příslušných kategorií (faktury vydané, faktury přijaté, příjmové a výdajové pokladní doklady, bankovní výpisy a další) a následně zadají do účetního systému. Do účetního systému zadávají převážně náležitosti účetního dokladu, jako je variabilní symbol, datum, částka, evidenční číslo faktur a jiné. Účetní následně doklady zaúčtují na základě tohoto zadávání. Jelikož klientů společnosti, a tedy i dokladů přicházejících do UOL a.s., je velké množství a účetní by je nestíhali zpracovávat, funkce asistenta účetní, jak se tato brigádnická pozice v podniku nazývá, je nenahraditelná. Mezi další povinnosti asistenta účetní patří kompletace šanonů na konci účetního roku,

skenování a kopírování účetních dokladů, pracovních a nájemních smluv a dalších dokumentů.

Plný úvazek je druhou nejčastější formou úvazku ve firmě. 24 z respondentů ve firmě uzavřelo smlouvu na 40 hodin práce týdně, na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou.

Nejmenší populaci zaměstnanců, 6 ze 71 dotázaných, tvoří zaměstnanci na částečný úvazek se smlouvou na méně než 40 hodin týdně. I v této skupině najdeme studenty, kteří pracují jako účetní na zkrácený úvazek. Mají na starosti méně firem a ty firmy, které nemají mnoho dokladů k zaúčtování.

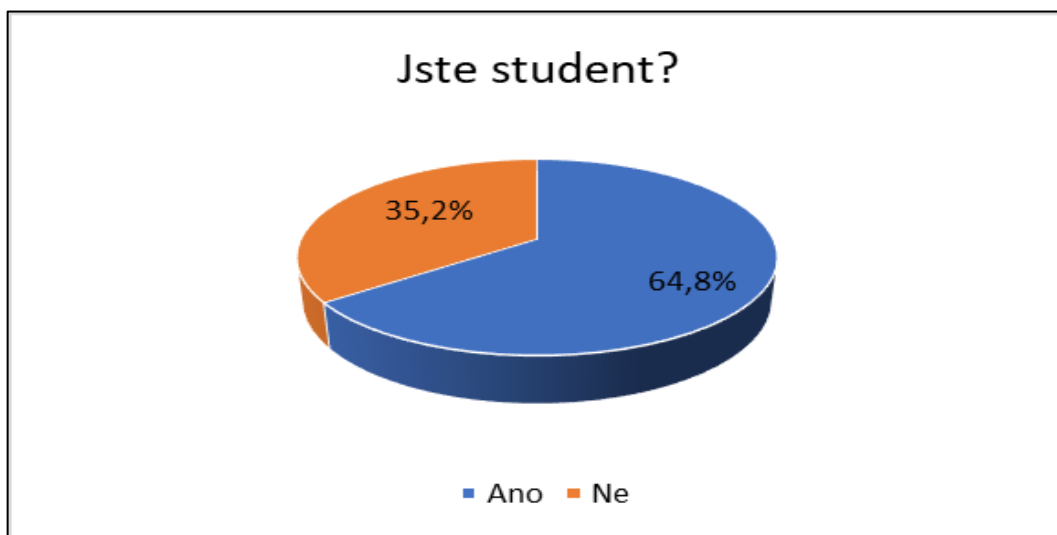
Otázka č. 2: Jste student?

Tabulka 4: Je zaměstnanec student?

	Počet	%
Ano	46	64,8 %
Ne	25	35,2 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Je zaměstnanec student?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda je pracovník student, odpovědělo kladně 46 dotázaných, tedy 64,8 % z celku. Z těchto 46 respondentů je jich 38 zaměstnáno brigádně, 3 na částečný úvazek a 5 studentů je zaměstnáno na plný úvazek.

Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že vysoký počet studentů na brigádnických pozicích je způsoben podmínkami, které společnost dokáže studentům nabídnout. Mimo klasických požadavků na pozici v účetní firmě, jako je ukončené středoškolské vzdělání, spolehlivost, pečlivost, po studentech pouze požaduje, aby byli schopni odpracovat minimálně 60 hodin měsíčně. Dalším plusem pro brigádníky je též skutečnost, že nejsou závislí na kancelářských hodinách, mohou si hodiny přijít odpracovat třeba i ve tři ráno nebo o víkendu. V posledních několika měsících také brigádníci díky vyvinutí nového účetního systému získali možnost práce z domova, která značně ulehčuje splnění minimálního počtu odpracovaných hodin. Brigádníci nyní musí pouze jednu třetinu práce odpracovat v kanceláři, zbytek, tedy 40 hodin, mohou vykonat na vlastním počítači. Je to výhoda hlavně pro studenty, kteří tak mohou odpracovat hodinu i třeba v pauze mezi přednáškami, uvítají to i ve zkuškovém období, kdy studenti nemusí dojíždět do kanceláře a mohou pracovat z domova.

Ve společnosti pracují i návštěvníci vysokoškolského dálkového studia, proto se studenti mohou vyskytnout i mezi zaměstnanci se smlouvou na plný, nebo částečný úvazek.

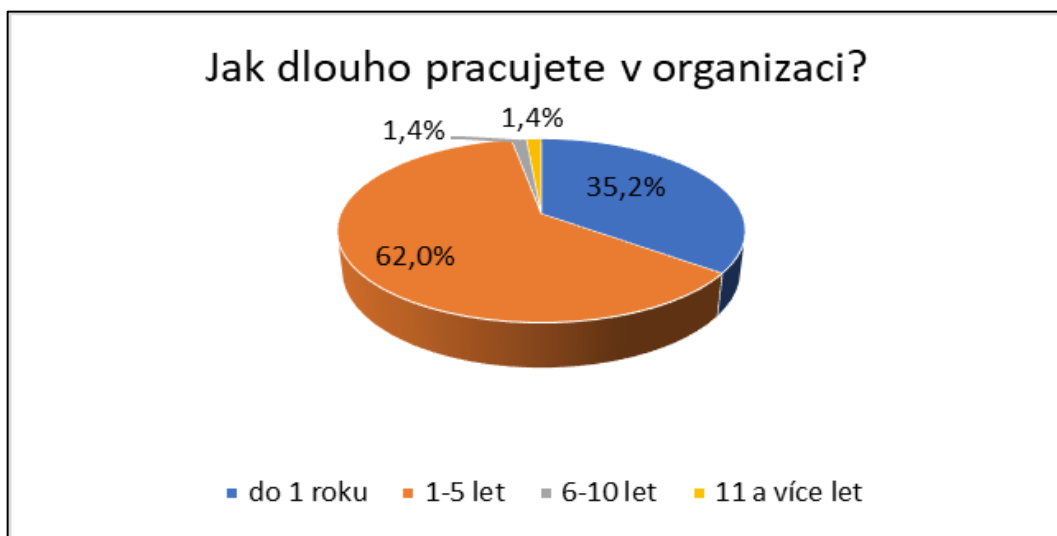
Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v organizaci?

Tabulka 5: Délka zaměstnání v organizaci.

	Počet	%
Do 1 roku	25	35,2 %
1-5 let	44	62 %
6-10 let	1	1,4 %
10 a více let	1	1,4 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Délka zaměstnání v organizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z tabulky můžeme vyčíst, že 62 % respondentů, tedy 44 pracovníků, v organizaci pracuje mezi jedním a pěti lety. V součtu 35,2 % pracovníků je v podniku zaměstnáno méně než jeden rok a pouhý 1 respondent v podniku pracuje dobu mezi šesti a deseti lety a jeden respondent se řadí do kategorie zaměstnanců pracujících v podniku déle než 11 let.

Z analýzy dotazníkového šetření víme, že 19 z 25 zaměstnanců zaměstnaných ve společnosti méně než 1 rok jsou studenti. Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že většina studentů je z ekonomických fakult. Pro tyto studenty je práce v účetní firmě výhodná, jelikož je jim uznávána jako školní praxe. Většina studentů, díky již zmíněným příznivým podmínkám, ve firmě zůstává po celou dobu svého vysokoškolského studia a až poté, co studium ukončí, končí také svůj pracovní poměr ve firmě. Tito studenti tvoří 27 ze 44 pracovníků zaměstnaných v podniku mezi jedním a pěti lety.

Otázka č. 4: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v organizaci?

Tabulka 6: Z jakého důvodu pracovník začal pracovat v organizaci?

	Počet	%
Blízkost bydliště	19	26,8 %
Finanční ohodnocení	10	14,1 %
Dobrá pověst organizace	2	2,8 %
Náplň práce	26	36,6 %
Praxe v oboru	51	71,8 %
Jiné	5	7 %
Celkem	113	159 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Z jakého důvodu pracovník začal pracovat v organizaci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Jako nejčastější důvod byla zvolena praxe v oboru. I zde výsledky průzkumu úzce souvisí s množstvím studentů pracujících v organizaci, jelikož 71,8 % ze zaměstnanců, kteří vybrali tuto možnost byli právě studenti.

Možnost náplň práce zaškrtno 26 z dotázaných. Následovala blízkost bydliště s 19 hlasy, finanční ohodnocení s 10 hlasy a dva zaměstnanci se pro společnost rozhodli pracovat kvůli její dobré pověsti. Dva respondenti využili možnosti dotazník doplnit o rozhodnutí pro společnost pracovat z důvodu flexibility práce, jeden o možnost práce z domova,

jeden zaměstnanec se rozhodl do společnosti nastoupit z důvodu potřeby změny oboru práce a jeden pracovník prostě potřeboval práci.

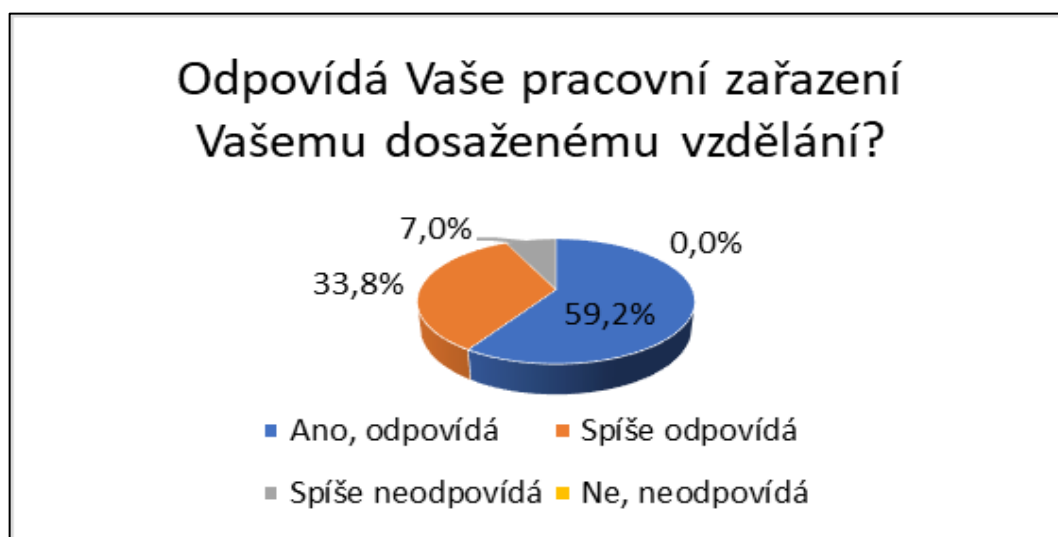
Otázka č. 5: Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu dosaženému vzdělání?

Tabulka 7: Odpovídá pracovní zařazení pracovníka jeho dosaženému vzdělání?

	Počet	%
Ano, odpovídá	42	59,2 %
Spíše odpovídá	24	33,8 %
Spíše neodpovídá	5	7 %
Ne, neodpovídá	0	0 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Odpovídá pracovní zařazení pracovníka jeho dosaženému vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Pro společnost pozitivním zjištěním této bakalářské práce bylo, že 59,2 % zaměstnanců cítí, že jejich pracovní zařazení odpovídá jejich dosaženému vzdělání a dalších 33,8 % odpovědělo, že jejich vzdělání spíše odpovídá jejich pracovní pozici. Pouhých 7 % respondentů má pocit, že jejich pozice v organizační struktuře spíše neodpovídá jejich vzdělání a nikdo nemá pocit, že by vůbec neodpovídalo.

Pracovníci ze svého zaměstnání mohou odejít, jestliže mají pocit, že pro svou práci nemají dostatečnou kvalifikaci, nebo se naopak cítí, že jsou na podřadné pozici a odcházejí

za lepšími nabídkami. Díky výsledkům dotazníku můžeme říct, že příčina fluktuace zaměstnanců v organizaci neleží v zařazení pracovníka na špatnou pozici.

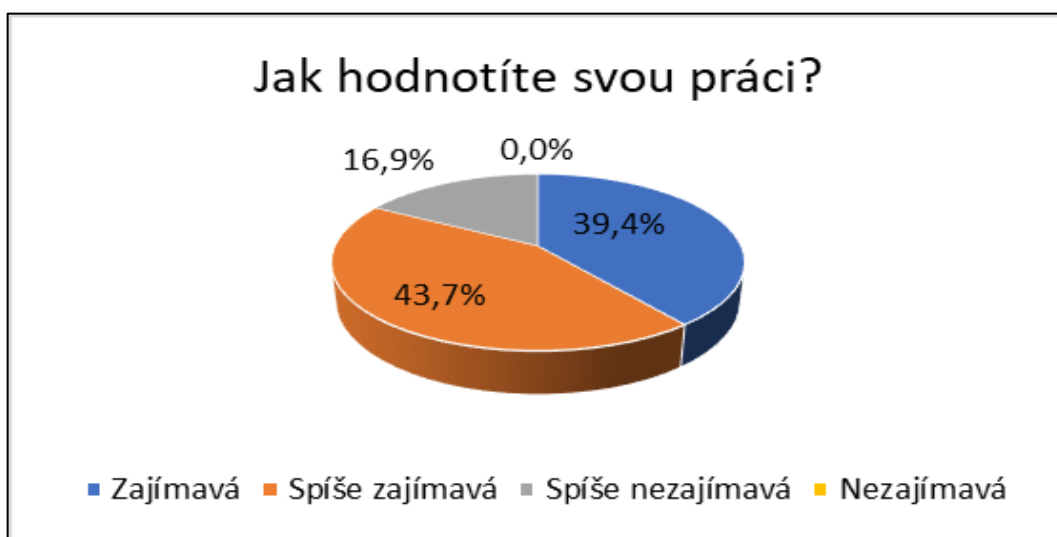
Otázka č. 6: Jak hodnotíte svou práci?

Tabulka 8: Připadá zaměstnancům práce zajímavá?

	Počet	%
Zajímavá	28	39,4 %
Spíše zajímavá	31	43,7 %
Spíše nezajímavá	12	16,9 %
Nezajímavá	0	0 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Jak hodnotíte svou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Práce v účetnictví vyžaduje spolehlivost a pečlivost zaměstnanců, je tedy třeba, aby účetní práce bavila. Jako zajímavou svou práci označilo 39,4 % zaměstnanců, 43,7 % ji považuje za spíše zajímavou. Dvanáct zaměstnanců, tedy pouhých 16,9 %, si myslí, že je jejich práce spíše nezajímavá a nikdo ji nepovažuje za úplně nezajímavou.

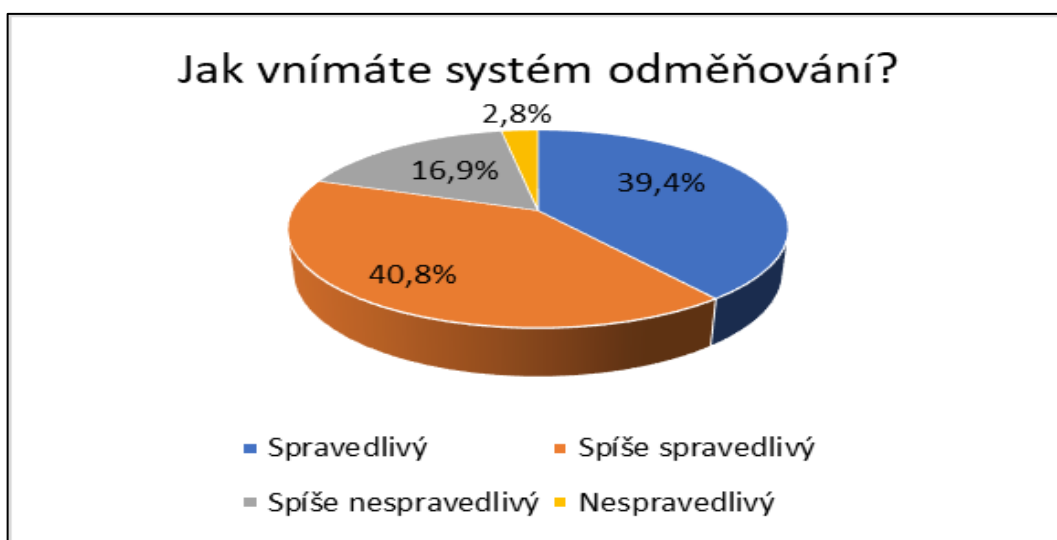
Otázka č. 7: Jak vnímáte systém odměňování?

Tabulka 9: Jak zaměstnanci vnímají systém odměňování?

	Počet	%
Spravedlivý	28	39,4 %
Spíše spravedlivý	29	40,8 %
Spíše nespravedlivý	12	16,9 %
Nespravedlivý	2	2,8 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Jak zaměstnanci vnímají systém odměňování.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

V součtu 39,4 % dotazovaných souhlasilo, že systém odměňování jim připadá spravedlivý. Celým 40,8 % z dotázaných přidaná spíše spravedlivý, 16,9 % si myslí, že je spíše nespravedlivý a jen 2,8 % zaměstnanců připadá nespravedlivý.

Osm z dvanácti pracovníků, kteří si myslí, že je systém spíše nespravedlivý, a oba pracovníci, kteří systém považují za nespravedlivý jsou v podniku zaměstnání brigádně. Jejich odpovědi se mohou odůvodnit tím, že jako brigádníci nemají tolik zaměstnaneckých výhod a benefitů, jako zaměstnanci na plný nebo částečný úvazek.

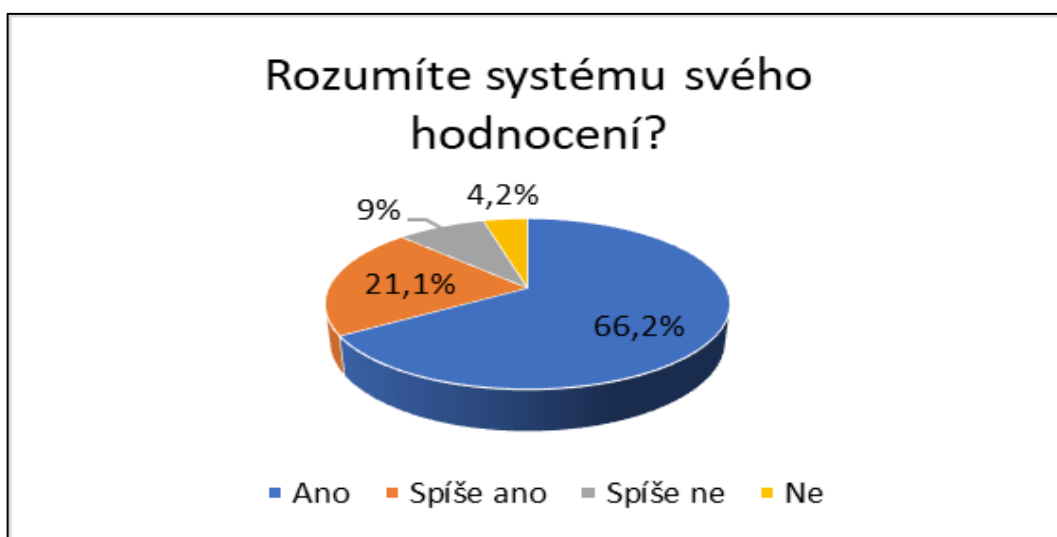
Otázka č. 8: Rozumíte systému svého hodnocení?

Tabulka 10: Rozumí zaměstnanci systému hodnocení?

	Počet	%
Ano	47	66,2 %
Spíše ano	15	21,1 %
Spíše ne	6	9 %
Ne	3	4,2 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Rozumí zaměstnanci systému hodnocení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Celkem 66,2 % respondentů dle odpovědí rozumí systému svého hodnocení, dalších 21,1 % pak systému spíše rozumí. Pouhých 13,2 % zaměstnanců systému hodnocení spíše nerozumí (6 respondentů) nebo nerozumí (3 respondenti).

Čtyři zaměstnanci, kteří systému hodnocení spíše nerozumí nebo nerozumí, se řadí do skupiny pracovníků zaměstnaných ve firmě méně než jeden rok, a pět respondentů, kteří hodnocení buďto nerozumí nebo spíše nerozumí, patří do kategorie pracujících ve firmě jeden rok až pět let.

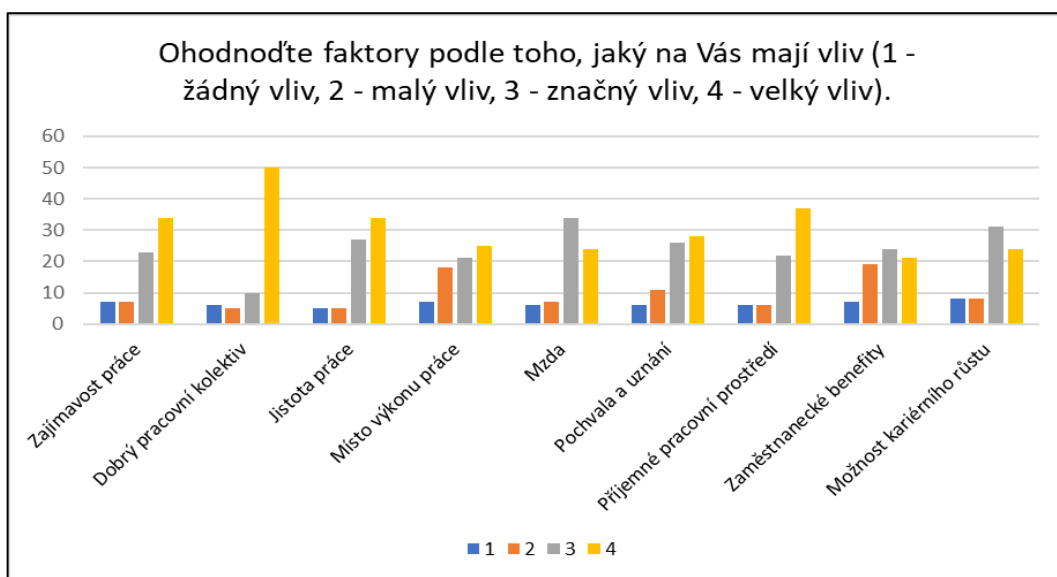
Otázka č. 9: Ohodnoťte faktory podle toho, jaký mají na Vaši motivaci vliv (1 – žádný vliv, 2 – malý vliv, 3 – značný vliv, 4 – velký vliv).

Tabulka 11: Seřazení faktorů dle vlivu na motivaci zaměstnance.

	1 – žádný vliv	2 – malý vliv	3 – značný vliv	4 – velký vliv	Celkem
Zajímavost práce	7	7	23	34	71
Pracovní kolektiv	6	5	10	50	71
Jistota práce	5	5	27	34	71
Místo výkonu práce	7	18	21	25	71
Mzda	6	7	34	24	71
Pochvala a uznání	6	11	26	28	71
Příjemné pracovní prostředí	6	6	22	37	71
Zaměstnanecké benefity	7	19	24	21	71
Možnost kariérního růstu	8	8	31	24	71

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Seřazení faktorů dle vlivu na motivaci zaměstnance.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Největší vliv na motivaci zaměstnanců má podle odpovědí z dotazníkového šetření jistota práce. Na 61 ze 71 respondentů má výrazný vliv (59 % z těchto zaměstnanců vybralo možnost velký vliv, 44 % značný vliv). Na pouhých 7 % zaměstnanců má jistota práce pouze malý vliv a na dalších 7 % dokonce vliv žádný.

Následuje působení pracovního kolektivu. V součtu 50 respondentů, tedy celých 70 % ze všech dotázaných přiznalo, že na jejich pracovní motivaci má dobrý pracovní kolektiv velký vliv a dalších 14 % vybralo možnost značný vliv. Dohromady tedy motivaci celkem 84 % pracovníků významně ovlivňuje uspokojivý pracovní kolektiv. Na motivaci šesti zaměstnanců, odpovídajících na dotazník, nemá pracovní kolektiv žádný vliv a na zbylých pět, tedy 7 %, má jen vliv malý.

V těsném závěsu za dobrým pracovním kolektivem stojí příjemné pracovní prostředí. Dohromady 59 zaměstnanců vypovědělo, že na ně má výrazný vliv (z nichž 63 %, tedy více než polovina, vybralo odpověď velký vliv, 37 % vybralo značný vliv). Na pracovní motivaci šesti respondentů, tedy 8 %, nemá přívětivé pracovní prostředí žádný vliv, na stejný počet má pouze malý vliv.

Možná trochu překvapivě se mzda umístila v tomto žebříčku až na čtvrtém místě. I tak má u celých 48 % respondentů značný vliv na jejich motivaci, u dalších 34 % z dotázaných velký vliv. Na druhou stranu pouhých 8 % zaměstnanců odpovědělo, že na ně faktor mzdy nemá žádný vliv, a u sedmi lidí, 10 %, má jen vliv malý.

Jako další se umístil faktor zajímavosti práce. Z 57 respondentů, kteří mu přiřadili důležitost, 60 % respondentů tomuto faktoru přiřadilo nejvyšší důležitost, pro dalších 40 % zaměstnanců je značně motivující. 10 % pracovníků jej označilo jedničkou, tedy že na ně má nulový vliv a též 10 % pracovníků dvojkou, pouze nízkým vlivem.

Možnost kariérního růstu je velmi motivující pro 34 % pracovníků a značně motivující pro 44 % pracovníků. Jen 11 % respondentů prohlásilo, že pro ně eventualita postupu na kariérním žebříčku je málo důležitá a pro motivaci dalších není důležitá vůbec.

Pochvala a uznání je velmi důležitá pro 39 % zaměstnanců, značně důležitá pro dalších 37 %. Osm procent respondentů tomuto faktoru přiřadilo jedničku, přiznali tím, že pro ně není vůbec motivující. Patnácti procentům ze zaměstnanců přijdou jen málo motivující.

Na osmém místě se umístilo místo výkonu práce. Pro 35 % respondentů je velmi motivující, pro 30 % značně motivující. 25 % zaměstnancům přijde málo motivující a na 7 % zaměstnanců nemá žádný vliv.

Zaměstnanecké benefity přijdou jako velmi důležité pouze 30 % pracovníkům. Pro porovnání, uspokojující pracovní kolektiv byl velmi důležitý pro 70 % respondentů. Pro dalších 34 % je značně motivující, dvaceti sedmi procentům zaměstnanců přijde jen málo motivující. Pro 7 respondentů, tedy 10 %, není motivující vůbec.

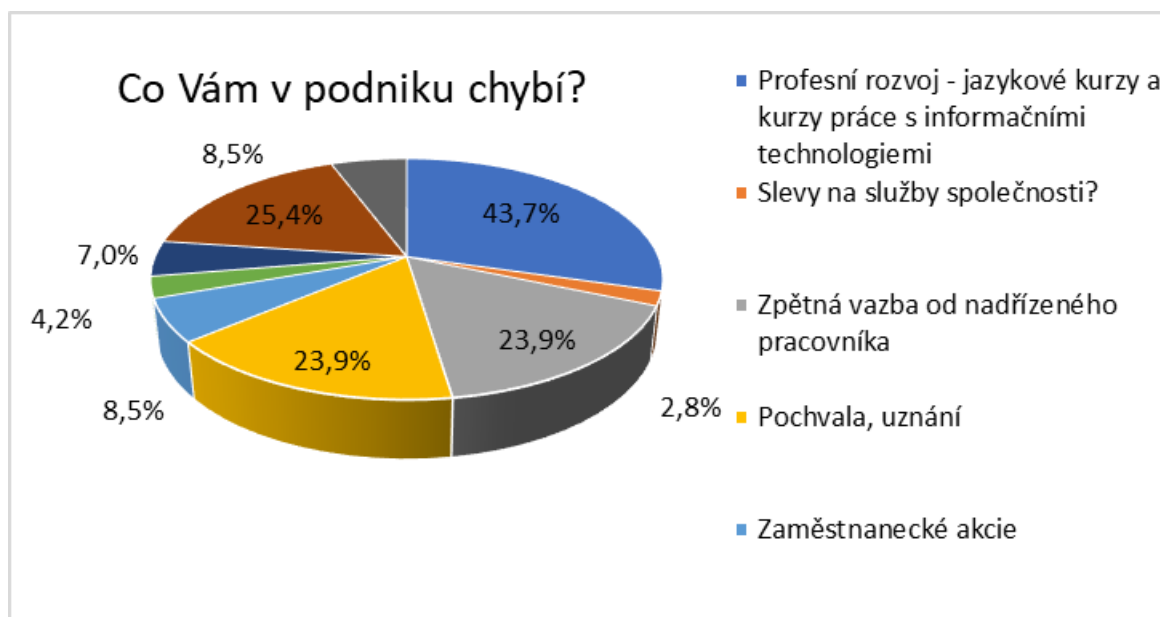
Otázka č. 10: Co Vám v podniku chybí?

Tabulka 12: Co zaměstnancům v podniku chybí?

	Počet	%
Profesní rozvoj – jazykové kurzy, kurzy práce s informačními technologiemi	31	43,7 %
Slevy na služby společnosti	2	2,8 %
Zpětná vazba od nadřízeného pracovníka	17	23,9 %
Pochvala, uznání	17	23,9 %
Zaměstnanecké akcie	6	8,5 %
Podíl na zisku	3	4,2 %
Firemní školka	5	7 %
Příspěvek na penzijní připojištění	18	25,4 %
Jiné	6	8,5 %
Celkem	105	148 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Co zaměstnancům v podniku chybí?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Celkem 43,7 % zaměstnanců prohlásilo, že jim v organizaci chybí možnost jazykových kurzů a kurzů práce s informačními technologiemi v rámci profesního rozvoje. Na druhém místě se umístil požadavek na příspěvek na penzijní připojištění s 25,4 %. V těsném závěsu se umístily shodně na třetím místě se 23,9 % chybějící zpětná vazba od nadřízeného pracovníka a nedostatek pochval a uznání. 8,5 % zaměstnanců by uvítalo možnost zaměstnaneckých akcií, 7 % pracovníkům by se ve firmě zamlouvala firemní školka pro děti. 4,2 % zaměstnanců by rádi podíl na zisku podniku, 2,8 % by rádo využívalo služby společnosti se slevou.

Tuto otázku respondenti mohli též doplnit vlastními návrhy, co by v podniku uvítali. Po jednom hlasu se zde objevila žádost o výplatu vždy ve stejný den a o příspěvek na sportovní aktivity. Jeden zaměstnanec má pocit nedostatku denního světla v kanceláři. Tři zaměstnanci prohlásili, že jsou spokojeni a v podniku jim nic nechybí.

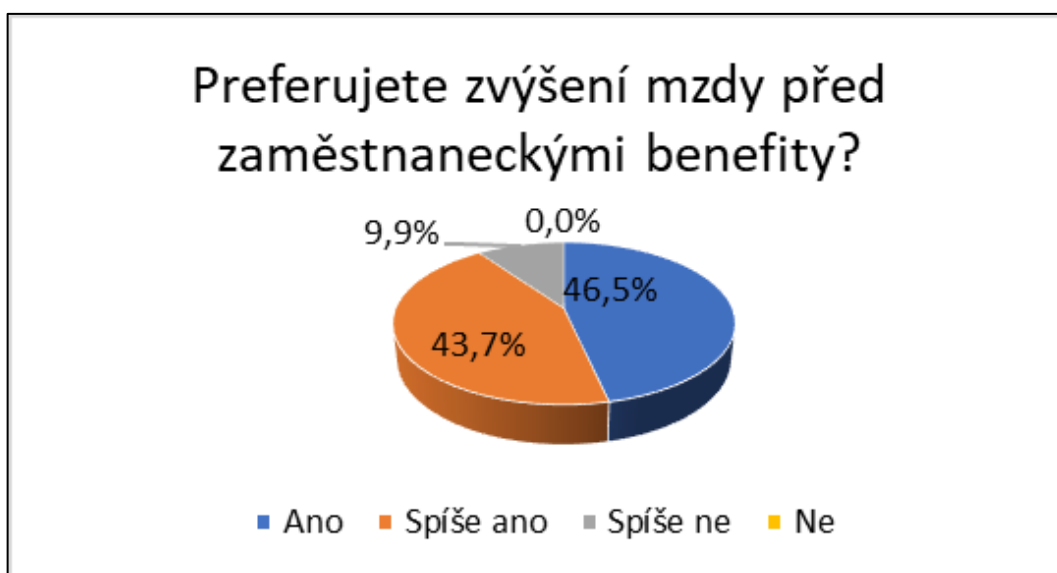
Otázka č. 11: Preferujete zvýšení mzdy před zaměstnaneckými benefity?

Tabulka 13: Preferují zaměstnanci zvýšení mzdy před zaměstnaneckými benefity?

	Počet	%
Ano	33	46,5 %
Spíše ano	31	43,7 %
Spíše ne	7	9,9 %
Ne	0	0 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Preferují zaměstnanci zvýšení platu před zaměstnaneckými benefity?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Převážná většina se shodla, že preferují zvýšení mezd před zaměstnaneckými benefity, jak jsme koneckonců mohli vidět již u otázky č. 9, kde se benefity umístily na posledním místě, tedy až za mzdou. Pouhých 9,9 % respondentů odpovědělo, že by preferovali spíše zaměstnanecké benefity, zatímco 33 zaměstnanců by určitě dalo přednost zvýšení mzdy. Zbylých 31 pracovníků na otázku odpovědělo, že by spíše preferovali zvýšení mzdy. Nikdo nezvolil variantu, že by se určitě rozhodli pro zaměstnanecké benefity na úkor zvýšení mzdy.

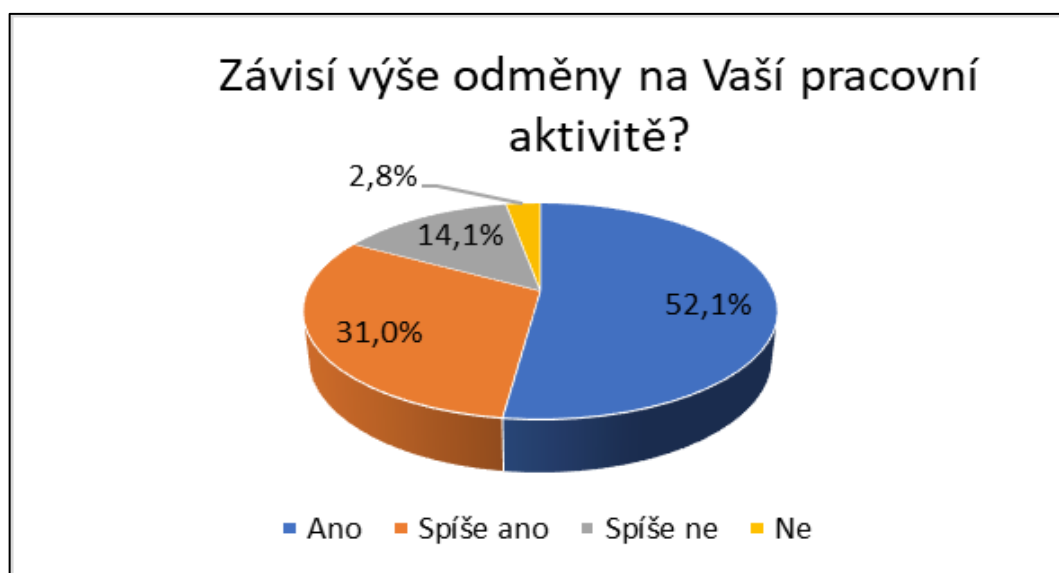
Otázka č. 12: Závisí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?

Tabulka 14: Vliv pracovní aktivity na výši odměny.

	Počet	%
Ano	37	52,1 %
Spíše ano	22	31 %
Spíše ne	10	14,1 %
Ne	2	2,8 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Vliv pracovní aktivity na výši odměny.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

U 52,1 %, tedy více než poloviny zaměstnanců odpovídajících na dotazník, výše odměny zcela záleží na jejich pracovní aktivitě. 31 % respondentů odpovědělo, že jejich odměna spíše závisí na jejich pracovní aktivitě. Výše jejich odměny na pracovní aktivitě spíše nezávisí u deseti pracovníků a pro dva respondenty tyto dva faktory mezi sebou nemají žádnou spojitost.

Rozlišné odpovědi u této otázky mají původ v rozdílném postavení zaměstnanců v hierarchii organizační struktury.

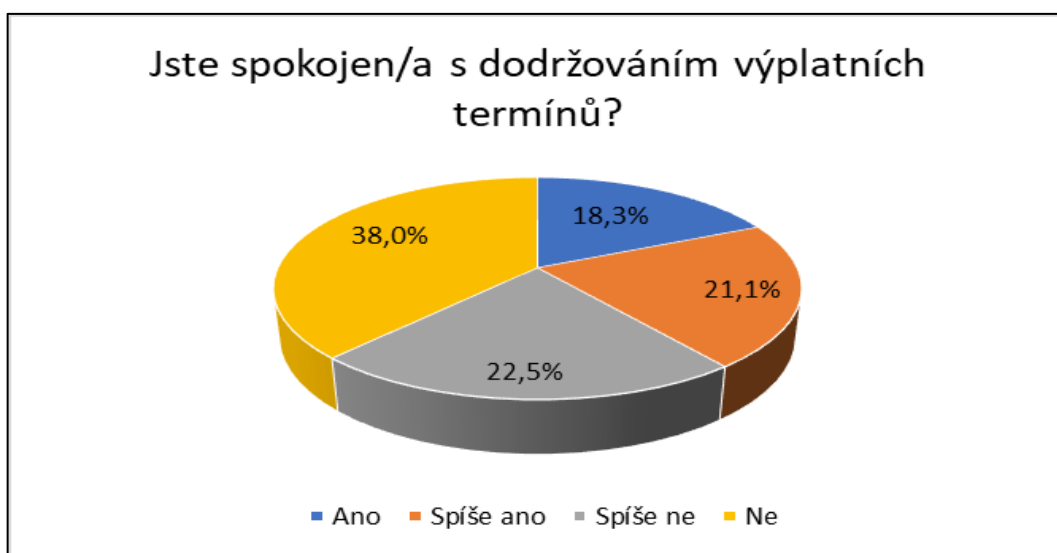
Otázka č. 13: Jste spokojen/a s dodržováním výplatních termínů?

Tabulka 15: Spokojenost s dodržováním výplatních termínů.

	Počet	%
Ano	13	18,3 %
Spíše ano	15	21,1 %
Spíše ne	16	22,5 %
Ne	27	38 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Spokojenost s dodržováním výplatních termínů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z analýzy výsledků dotazníku vyplynulo, že 60,5 % respondentů je s dodržováním termínů výplat spíše nespokojeno (16 zaměstnanců), nebo nespokojeno vůbec (27 zaměstnanců). Pouhých 13 respondentů je s termíny spokojeno a 15 pracovníků je s termíny spíše spokojeno.

Z nestrukturovaných rozhovorů víme, že dodržování výplatních termínů je ve společnosti často diskutované téma. Jak je vidět i v dotazníku, jen malé skupince zaměstnanců mzdy chodí včas. Přitom hlavně zaměstnanci s rodinami jsou na včasné výplatě mnohdy závislí. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že právě nedodržování výplatních termínů je častým důvodem odchodu zaměstnanců ze společnosti.

Otázka č. 14: Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen nadřízenými pracovníky?

Tabulka 16: Hodnocení pracovního výkonu nadřízenými pracovníky.

	Počet	%
Často	34	47,9 %
Méně často	20	28,2 %
Spíše výjimečně	13	18,3 %
Výjimečně nebo vůbec	4	5,6 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Hodnocení pracovního výkonu nadřízenými pracovníky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Pouze 47,9 % respondentů, tedy ani ne polovina, odpověděla, že je jejich výkon hodnocen často, 28,2 % respondentů ze 71 zvolilo možnost méně často. 18,3 % z dotazovaných přiznalo, že je jejich výkon hodnocen spíše výjimečně a 5,6 % zaměstnanců nemá svůj pracovní výkon hodnocen vůbec.

Pokud tyto odpovědi porovnáme s odpověďmi z otázky č. 10, tedy co zaměstnancům v podniku chybí, zjistíme, že přesně 17 z dotazovaných zvolilo odpověď zpětná vazba od nadřízeného pracovníka. Není asi překvapením, že v součtu 15 z těchto sedmnácti zaměstnanců, kterým v podniku chybí zpětná vazba, též volilo možnosti spíše výjimečně, výjimečně nebo vůbec frekvence hodnocení nadřízenými pracovníky.

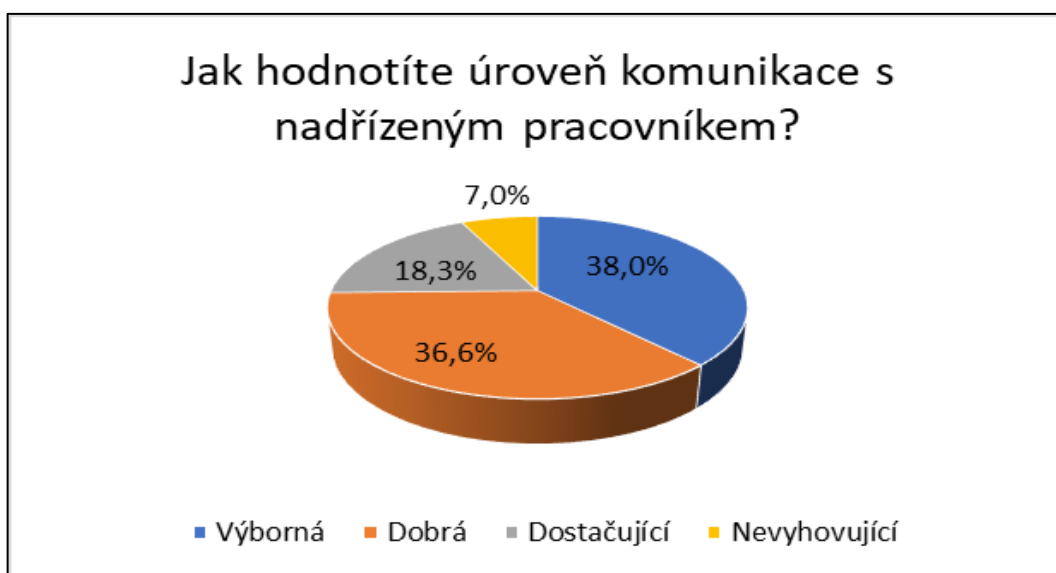
Otázka č. 15: Jak hodnotíte úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem?

Tabulka 17: Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným pracovníkem.

	Počet	%
Výborná	27	38 %
Dobrá	26	36,6 %
Dostatečná	13	18,3 %
Nevyhovující	5	7 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným pracovníkem.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Kvalita komunikace s nadřízeným pracovníkem dopadla převážně dobře, jak můžeme vidět v tabulce výše. Celkem 38 % zaměstnanců ji ohodnotilo jako výbornou, dalších 36,6 % respondentů jako dobrou. Jako dostatečná se poté jeví 13 zaměstnancům, tedy 18,3 %, a pouhým 7 % její kvalita nevyhovuje.

Kvalita a úroveň komunikace zaměstnanců s nadřízeným pracovníkem nemusí vyhovovat hlavně těm pracovníkům, jejichž vedoucí se fyzicky nachází na jiné pobočce a v jiném městě, než jsou oni sami.

Otázka č. 16: Myslíte si, že neformální (přátelské) vztahy přispívají k lepší spolupráci?

Tabulka 18: Přispívají přátelské vztahy k lepší spolupráci?

	Počet	%
Ano	70	98,6 %
Ne	1	1,4 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Přispívají přátelské vztahy k lepší spolupráci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na otázku č. 16, tedy zda si respondenti myslí, že neformální vztahy mohou pomoci k lepší kooperaci pracovníků, zaměstnanci téměř jednohlasně odpověděli, že ano. Celých 98,6 % se shodlo, že přátelské vztahy na pracovišti ke spolupráci přispívají. Pouze jeden z dotazovaných, 1,4 % z respondentů, si myslí, že přátelské vztahy nemají s tím, jak mezi sebou pracovníci na pracovišti spolupracují, nic společného.

Práce účetní mnohdy vyžaduje trpělivost s požadavky klientů, často se vyskytnou dotazy a potřeby klientů, se kterými se daná účetní ve své praxi prozatím nesešla. Pro tyto okamžiky je vždy výhodné pracovat v přátelském kolektivu, kde spolupracovníci nemají problém podat pomocnou ruku a poradit.

Otázka č. 17: Jak jste spokojen s atmosférou a mezilidskými vztahy na pracovišti?

Tabulka 19: Spokojenost s atmosférou a mezilidskými vztahy na pracovišti.

	Počet	%
Spokojen	43	60,6 %
Spíše spokojen	24	33,8 %
Spíše nespokojen	3	4,2 %
Nespokojen	1	1,4 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Spokojenost s atmosférou a mezilidskými vztahy na pracovišti.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Skvělou zprávou pro podnik je, že v návaznosti na předchozí otázku, kde téměř všichni respondenti odpověděli, že přátelské vztahy jsou v práci v podniku plusem, valná většina zaměstnanců také prohlásila, že jsou s mezilidskými vztahy a atmosférou v jejich podniku spokojeni (60,6 % z respondentů), nebo spíše spokojeni (33,8 % z respondentů). Pouze tři zaměstnanci z dotazovaných (4,2 % z respondentů) jsou spíše nespokojeni a jediný pracovník (1,4 % z respondentů) je s atmosférou a mezilidskými vztahy nespokojen.

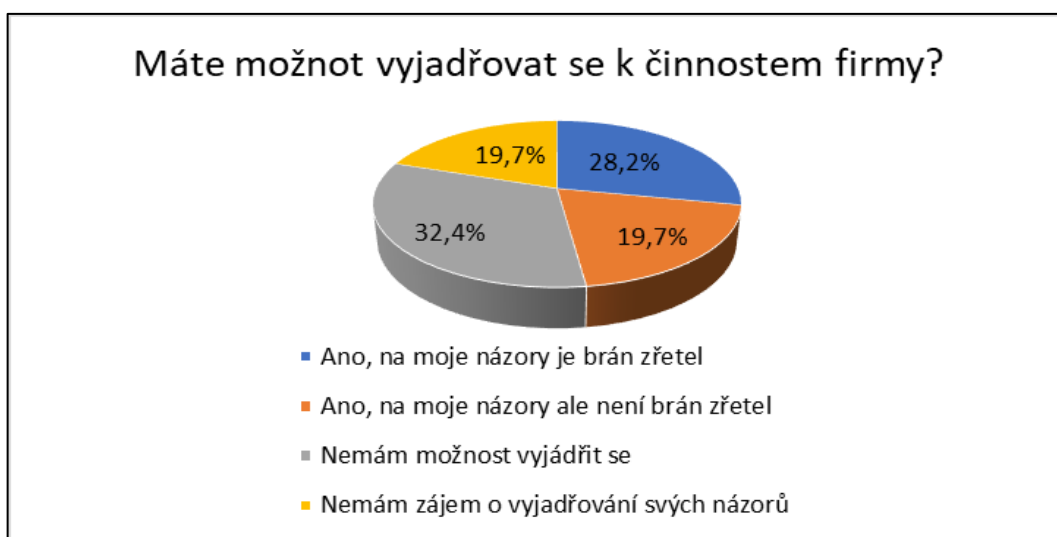
Otázka č. 18: Máte možnost vyjadřovat se k činností firmy?

Tabulka 20: Možnost vyjadřování se k činností firmy.

	Počet	%
Ano, na moje názory je brán zřetel	20	28,2 %
Ano, na moje názory ale není brán zřetel	14	19,7 %
Nemám možnost vyjádřit se	23	32,4 %
Nemám zájem o vyjadřování svých názorů	14	19,7 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Možnost vyjadřování se k činností firmy.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

U otázky, zda mají zaměstnanci možnost vyjadřovat se k činností firmy, se respondenti tohoto dotazníku neshodli. Zatímco 28,2 % z dotazovaných odpovědělo, že možnost vyjádřit se mají a na jejich názory je zároveň brán zřetel, 32,4 % pracovníků nemá možnost se vyjádřit. 19,7 % respondentů má pocit, že i když mohou mít připomínky, na jejich názory není brán zřetel. Posledních 19,7 % z celkem 71 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, ani o vyjadřování názorů nemá zájem.

Odpovědi u této otázky mohou souviset s postavením zaměstnanců v organizační struktuře a dobou zaměstnání v podniku.

Otázka č. 19: Jak se Vám jeví pracovní prostředí a vybavení pracoviště?

Tabulka 21: Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště.

	Počet	%
Naprosto vyhovující	26	36,6 %
Spíše vyhovující	41	57,7 %
Spíše nevyhovující	4	5,6 %
Zcela nevyhovující	0	0 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Organizace dopadla výborně v případě podmínek pracovního prostředí. Nikdo z respondentů nemá pocit, že by bylo zcela nevyhovující a pouze čtyři respondenti (5,6 % z dotazovaných pracovníků) jej označili jako spíše nevyhovující.

Z nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci by se mohlo vyvodit, že tito čtyři zaměstnanci mohou pocházet z českobudějovické pobočky společnosti, kde jsou okna pouze podél jedné kratší strany obdélníkové kanceláře a zaměstnanci s pracovními místy na opačné straně místnosti bojují s nedostatkem denního světla. V součtu nicméně vybavení pracoviště a pracovní prostředí společnosti dopadlo dobře, jelikož čtyřicet jedna

zaměstnanců, tedy 57,7 %, jej označilo jako spíše vyhovující a dvacet šest (36,6 % respondentů) jako naprosto vyhovující.

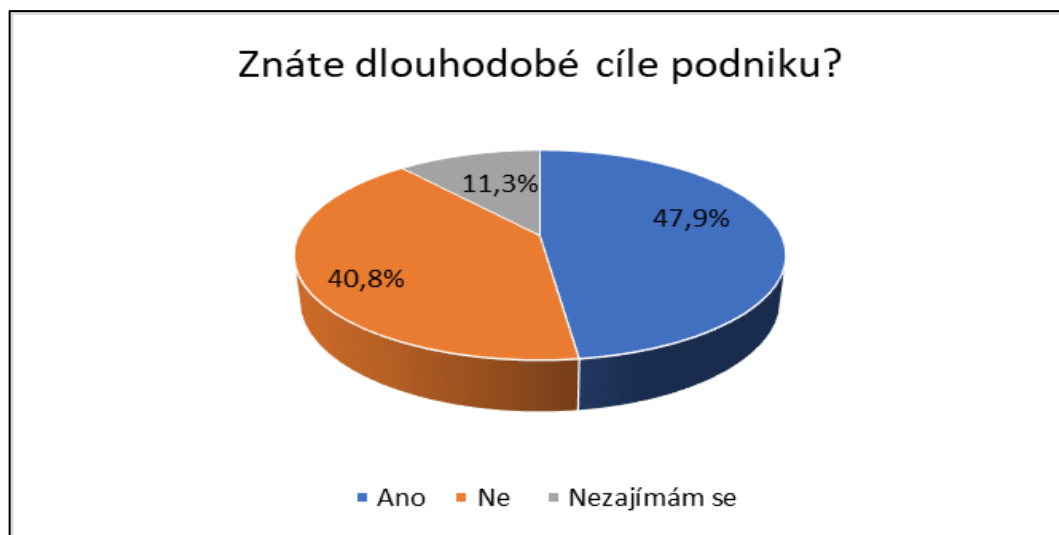
Otázka č. 20: Znáte dlouhodobé cíle podniku?

Tabulka 22: Znalost zaměstnance dlouhodobých cílů podniku.

	Počet	%
Ano	34	47,9 %
Ne	29	40,8 %
Nezajímám se	8	11,3 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Znalost zaměstnance dlouhodobých cílů podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Poměrně rozporuplně dopadly odpovědi na otázku, zdali respondenti znají dlouhodobé cíle podniku. 47,9 % zaměstnanců účastněných ve výzkumu, cíle podniku zná, 40,8 % je naopak nezná. Osm zaměstnanců, 11,3 % respondentů, odpovědělo, že je dlouhodobé cíle podniku nezajímají.

Z analýzy jednotlivých odpovědí v dotazníku bylo možné vyčíst, že forma úvazku ani doba zaměstnání v podniku, na odpovědi u této otázky, neměla vliv. Z rozhovorů s vedením podniku a se zaměstnanci vyplynulo, že určitý vliv na znalost a neznalost

dlouhodobých cílů podniků může mít účast na podnikových akcích, jako jsou narozeninové oslavy společnosti a vánoční večírky, kde jsou podnikové plány a úspěšnost jejich splnění či nesplnění pravidelně prezentovány.

Otázka č. 21: Umožňuje Vám podnik další vzdělávání a profesní rozvoj?

Tabulka 23: Možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje.

	Počet	%
Ano	20	28,2 %
Ano, ale jen v některých oblastech	35	49,3 %
Ne	16	22,5 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Šestnáct respondentů, tedy 22,5 %, na otázku, zda jim podnik umožňuje další vzdělávání a profesní rozvoj, odpovědělo, že neumožňuje. 28,2 %, z celkového počtu 71 dotázaných, odpovědělo, že tuto možnost mají, 49,3 % z nich nicméně vybrali možnost, že možnost dalšího vzdělávání sice mají, ale jen v některých oblastech.

Společnost nabízí školení a semináře pro veřejnost i vlastní zaměstnance týkajících se oblastí přímo souvisejících s účetní a daňovou problematikou. Z vlastního pozorování

i z nestrukturovaných rozhovorů nicméně vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali i další možnosti vzdělávání, jako jsou jazykové kurzy, kurzy práce s počítačem a další.

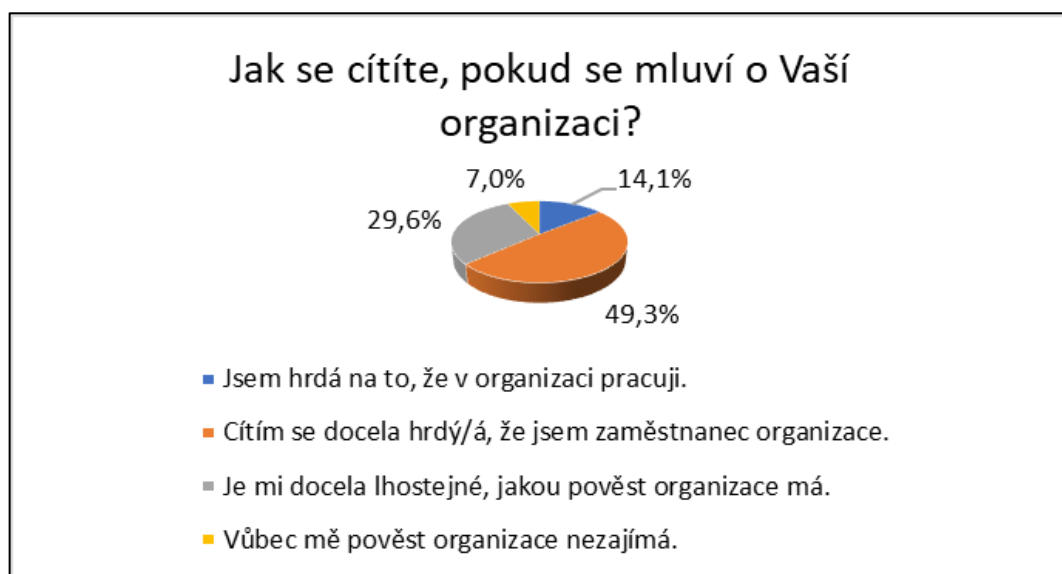
Otázka č. 22: Jak se cítíte, pokud se mluví o Vaší organizaci?

Tabulka 24: Pověst organizace.

	Počet	%
Jsem hrdý/á na to, že v organizaci pracuji	10	14,1 %
Cítím se docela hrdý/á, že jsem zaměstnanec organizace	35	49,3 %
Je mi docela lhostejné, jakou pověst organizace má	21	29,6 %
Vůbec mě pověst organizace nezajímá	5	7 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Pověst organizace.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Dobrou zprávou pro podnik určitě je, že přibližně polovina dotázaných, 49,3 % zaměstnanců, v dotazníkovém šetření odpovědělo, že se cítí docela hrdí na to, že jsou v organizaci zaměstnaní, dalších 14,1 % zaměstnanců se cítí hrdí na to, že v podniku

pracují. 7 % pracovníků pověst organizace vůbec nezajímá a zbylých 21 % respondentů odvětilo, že je jim pověst organizace docela lhostejná.

Tato čísla jsou poměrně zajímavá v porovnání s odpověďmi u otázky č. 4, kde pouze dva respondenti přiznali, že pověst podniku byl faktor, díky kterému ve společnosti začali pracovat.

Otázka č. 23: Plánujete ve Vašem zaměstnání setrvat i v budoucnu?

Tabulka 25: Setrvání ve společnosti.

	Počet	%
Ano	46	64,8 %
Ne	25	35,2 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Setrvání ve společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Problém vysoké fluktuace v podniku se projevil u odpovědí na otázku, zda pracovníci plánují v podniku setrvat i v budoucnu. 25 z dotázaných, tedy 35,2 % respondentů, odvětilo, že nikoliv.

Na základě podrobnějšího zkoumání dotazníků nicméně vyšlo najevo, že devatenáct z těchto dvaceti pěti zaměstnanců jsou studenti, osmnáct z nich navíc ještě zaměstnáno pouze na brigádnický pracovní poměr, jeden na částečný pracovní úvazek.

Z nestrukturovaných rozhovorů nadále vyplynulo, že důvod odchodu studentů netkví v nespokojenosti s podnikem, většina z nich si po ukončení studia plánuje najít práci v jiném oboru, nebo plánuje žít v jiném městě, kde se pobočka společnosti nenachází, ani není v pro ně přijatelné dojezdové vzdálenosti.

Otázka č. 24: Jakého jste pohlaví?

Tabulka 26: Pohlaví respondenta.

	Počet	%
Muž	14	19,7 %
Žena	57	80,3 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Pohlaví respondenta.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z výsledků dotazníků také lze vyčíst, že více než tři čtvrtě zaměstnanců v podniku, celých 80,3 % respondentů, tvoří ženy. Zbýlých 19,7 % pracovníků ve společnosti jsou muži.

Za množstvím žen v podniku stojí povaha práce. Vzhledem k tomu, že pozice účetní není fyzicky náročná a vyžaduje smysl pro detail, pečlivost a spolehlivost, hodí se spíše pro ženy. Muži se potom v podniku starají o informační technologie, sítě a servery.

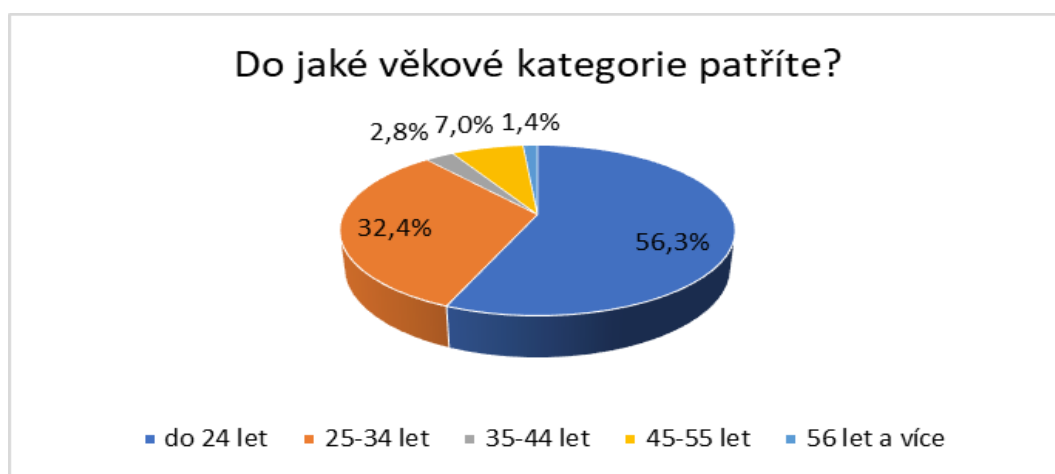
Otázka č. 25: Do jaké věkové kategorie patříte?

Tabulka 27: Věková kategorie respondenta.

	Počet	%
Do 24 let	40	56,3 %
25-34 let	23	32,4 %
35-44 let	2	2,8 %
45-54 let	5	7 %
55 let a více	1	1,4 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Věková kategorie respondenta.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Největší skupinu zaměstnanců, celých 56,3 %, podle dotazníků tvoří zaměstnanci do 24 let věku. Opět to má souvislost s množstvím studentů, kteří v podniku brigádně pracují, jelikož celých 38 ze čtyřiceti respondentů věku dvacet čtyři a méně, tvoří studenti.

Druhou skupinu, s celkem 32,4 % dotázaných, tvoří zaměstnanci věkové skupiny mezi 25 a 34 lety. Třináct z těchto 23 zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno na plný pracovní poměr, pět na zkrácený pracovní úvazek a pět brigádně.

Ve věku od 35 do 44 let věku pak ve společnosti pracují dva zaměstnanci (2,8 %), od 45 do 54 let je to celkem pět pracovníků (7 %). Pouze jeden zaměstnanec (1,4 %) společnosti je starší padesáti pěti let.

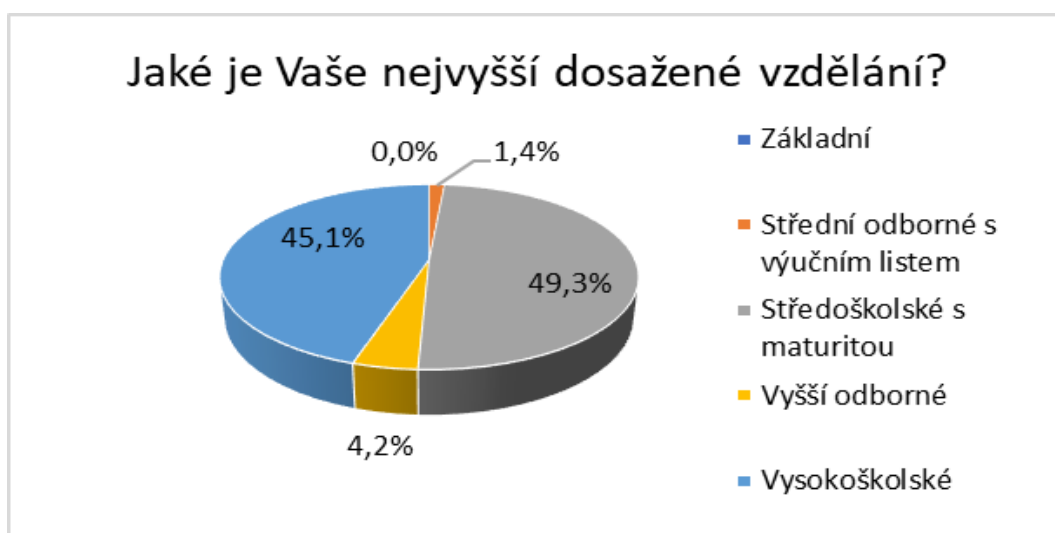
Otázka č. 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 28: Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.

	Počet	%
Základní	0	0 %
Střední odborné s výučním listem	1	1,4 %
Středoškolské s maturitou	35	49,3 %
Vyšší odborné	3	4,2 %
Vysokoškolské	32	45,1 %
Celkem	71	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Nejvyšší dosažení vzdělání respondenta.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Největší skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, 49,3 % z dotázaných. Jeden zaměstnanec (1,4 %) uvedl střední odborné vzdělání s výučním listem. 4,2 % zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání a 45,1 % pracovníků uvedlo vysokoškolské vzdělání.

Ve společnosti nepracuje nikdo, kdo měl pouze základní vzdělání, což koresponduje s požadavky firmy na zaměstnance, kdy každý pracovník musí mít ukončené alespoň středoškolské vzdělání.

4.3 Shrnutí a návrhy změn

Podle výsledků šetření můžeme říct, že zaměstnanci UOL a.s. jsou s motivačním a stimulačním systémem ve firmě převážně spokojeni. Jejich práce jim přijde zajímavá, nemají námítky proti pracovním podmínkám a jsou spokojeni s pracovním kolektivem. I tak se ale najdou věci, které by se daly vylepšit.

Návrhy na změny:

- Nabídnout kurzy zaměřené na profesní rozvoj – jazykové kurzy specializované na účetní odbornou terminologii a kurzy Microsoft Excel pro účetní a daňové poradce,
- zaměřit se na dodržování výplatních termínů,
- častěji chválit a dávat najevo uznání,
- seznámit všechny zaměstnance s dlouhodobými cíli podniku.

Doporučení č. 1: Kurzy zaměřené na profesní rozvoj

1) Jazykové kurzy

Ačkoliv se může zdát, že pro účetní firmu není potřeba znalosti cizích jazyků důležitá, opak je pravdou. Důkazem tohoto tvrzení je i skutečnost, že 44,7 % z dotázaných zaměstnanců, na otázku č. 10, co jim v podniku chybí, odpovědělo právě jazykové kurzy.

Mnoho z klientů společnosti obchoduje se zahraničními firmami, došlé faktury nebo smlouvy v cizím jazyce tak nejsou raritou. Nejčastěji se jedná o anglický a německý jazyk. Mnoho firem udržuje obchodní styky také s ruskými, čínskými a dalšími obchodními partnery, v převážné většině případů nicméně tato konverzace probíhá opět v anglickém jazyce. Jako jedno z doporučení, které by přispělo k tomu, aby se zaměstnancům lépe pracovalo, tedy nabízím výuku jazyků.

Jazyková škola Elvis se sídlem v Praze nabízí firemní výuku anglického jazyka, kurzů obchodní angličtiny se zaměřením na dle požadavků klienta, možné i účetní zaměření.

Jazyková škola nabízí slevu 5 % pro všechny zaměstnance a jejich rodinné příslušníky na kurzy pro veřejnost a také 5% slevu na roční pomaturitní studium angličtiny pro děti zaměstnanců firmy, což by pracovníci podniku určitě také uvítali.

Na začátku výuky každý zaměstnanec projde vstupním jazykovým testem a na jeho základě jsou poté rozřazeni do skupin podle svých jazykových schopností. Podle

vybraného zaměření (anglický jazyk pro střední management, anglický jazyk pro asistenty a tak dále), je každé skupině následně přidělen profesionální lektor.

Objednavateli výuky škola pravidelně zasílá docházku, výsledky průběžných testů a hodnocení studentů tak, aby měl přehled o pokroku každého studenta.

Škola nabízí dojíždění lektorů na pracoviště a také online výuku, takže by jejich služeb mohli využívat zaměstnanci všech firemních poboček. Po skončení kurzu dostane každý zaměstnanec certifikát s potvrzením své jazykové úrovně.

Jazyková škola nabízí firemní výuku online jednou, nebo dvakrát týdně.

Tabulka 29: Cenové rozpětí jazykového kurzu

Intenzita výuky	Cena kurzu	Délka kurzu
1x týdně 2 hodiny	2 900 Kč	4 týdny
2x týdně 2 hodiny	5 600 Kč	4 týdny

Zdroj: elvis.cz

Cenově výhodněji vychází výuka 2x týdně po dvou hodinách, tedy 4 hodiny týdně po dobu 4 týdnů, nicméně málokterý zaměstnanec má takovou časovou kapacitu. Doporučila bych tedy kurz s intenzitou výuky pouze jedenkrát týdně po dvou hodinách.

Jazykové kurzy podle dotazníkového šetření chybí celkem 31 zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že je délka kurzu poměrně krátká, doporučila bych tyto zaměstnance rozdělit do 4 skupin po pouhých 6 zaměstnancích a jedné skupině o sedmi zaměstnancích tak, aby byl zachován malý počet studentů ve skupině a výuka tak probíhala intenzivněji.

To by znamenalo objednat 5 kurzů za cenu 2 900,- Kč/kurz, což by podnik vyšlo na 14 500,- Kč celkem.

V případě, že by se na doporučení prvních studentů, rozhodli pro jazykovou výuku i ostatní zaměstnanci společnosti, nebo by ji vedení zavedlo jako povinnou, mluvili bychom zde o kurzech pro současných 112 pracovníků organizace. V případě, že bychom chtěli zachovat skupinky, ve kterých se nachází malý počet studentů, mohly by se zařídit kurzy po 7 studentech, tedy 16 kurzů celkem. Celková částka by se tak vyšplhala na 46 600,- Kč. Pokud by se tato částka vydělila počtem zaměstnanců v organizaci, vyšla by investice do vzdělání pracovníků 414,- Kč na zaměstnance.

Rozdělením zaměstnanců do více studijních skupin se docílí toho, že bude jednodušší studenty zorganizovat dle jazykové vybavenosti a časových možností každého pracovníka.

Tabulka 30: Celková cena jazykových kurzů

Počet zaměstnanců	Cena jednoho kurzu	Počet kurzů	Cena kurzu celkem	Investice do 1 zaměstnance
31	2 900 Kč	5	14 500 Kč	468 Kč
112	2 900 Kč	16	46 600 Kč	414 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zlepšením jazykových schopností zaměstnanců a jejich orientace v dokumentech psaných cizím jazykem se sníží chybovost zaměstnanců a zvýší sebedůvěra pracovníka v jejich vlastní schopnosti.

2) Kurzy Microsoft Excel

Práce účetní je neodmyslitelně spjatá s prací s čísly. Sčítání, násobení, práce tabulkami, filtrování výsledků, porovnávání více tabulek mezi sebou, vytváření automatických výpočtů, je denní náplní práce každých účetní a daňových poradců. Neznalost práce s často využívaným programem Microsoft Excel zpomaluje a ztěžuje práci.

Nicom, a.s., počítačová a fotografická škola, nabízí kurzy Microsoft Excel pro účetní a daňové poradce, základní a pokročilý kurz. Základní kurz slibuje naučit studenty řazení tabulek, filtrování dat, seznámení se základními logickými funkcemi, seznámit zaměstnance s typy a triky pro vyplňování buněk a další. V pokročilém kurzu se studenti naučí podmíněné formátování, citlivostní analýzy, naučí se podrobněji veškeré potřebné funkce a pochopí, jak pracovat s kontingenčními tabulkami.

Kurzy se konají ve třech městech České republiky, v Praze, v Brně a v Ostravě, existuje zde i možnost online výuky. V obou případech, základního i kurzu pro pokročilé, se jedná se o jednodenní výuku trvající 8 hodin. Cena kurzu činí 3 618,- Kč pro oba typy kurzů.

Tabulka 31: Cenové rozpětí kurzu Microsoft Excel

Délka kurzu	Cena kurzu
8 hodin	3 618 Kč

Zdroj: nicom.cz

Počet studentů v jednom kurzu není firmou Nicom, a.s. omezen, nicméně stejně jako u jazykových kurzů i zde platí, že čím méně studentů ve skupině, tím spíše se jim může lektor věnovat a studenti si vstřípí více informací. Zaměstnance by tedy bylo ideální rozdělit do stejně početných skupinek, jako u jazykových kurzů. V případě, že by výuka byla zařízena pouze pro ty zaměstnance, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že postrádají tyto kurzy, tedy 31 respondentů, rozdělili by se pracovníci do čtyř skupin po šesti zaměstnancích a jedné skupiny o sedmi studentech. Pokud by se společnost UOL a.s. rozhodla výuku nabídnout všem zaměstnancům, jednalo by se o 16 skupin, a v každé by se nacházelo 7 studentů.

Tabulka 32: Celková cena kurzu Microsoft Excel

Počet zaměstnanců	Cena jednoho kurzu	Počet kurzů	Cena kurzu celkem	Investice do 1 zaměstnance
31	3 618 Kč	5	18 090 Kč	584 Kč
112	3 618 Kč	16	57 888 Kč	517 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vidíme v tabulce č. 32, cena kurzů pro původní počet 31 studentů činí 18 090,- Kč, v případě kurzů pro všechny pracovníky společnosti by se cena dostala na 57 588,- Kč.

Doporučení č. 2: Zaměřit se na dodržování výplatních termínů

Z dotazníkového šetření i z nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci organizace vyplynulo, že jednou z příčin nespokojenosti zaměstnanců v organizaci a také vysoké fluktuace pracovníků, je nedodržování výplatních termínů. V tomto ohledu je spíše nespokojeno nebo nespokojeno vůbec 60,6 respondentů.

Celých 17,6 % obyvatel České republiky má podle dat Českého statistického úřadu (Příjmová chudoba ohrožuje necelou desetinu obyvatel, 2019) problém vyjít se svými příjmy. Podle průzkumu problém týká se to hlavně samoživitelek s dětmi a žen starších 65 let, které žijí samy. Z průzkumu, který provedl NMS Market Research na objednávku od Raiffeisen stavební spořitelny vyplývá, že ženy a lidé do 34 let věku, mají problémy s tvořením finančních rezerv. Podle tohoto průzkumu nemá 19 % obyvatel žádné úspory, 28 % lidí má jen malé úspory do 20 000 Kč (Pětina Čechů nemá žádnou rezervu pro nenadálé výdaje, 2019).

Jak již víme z výsledků dotazníkového šetření, právě ženy a mladí lidé do 34 let, tvoří převážnou část zaměstnanců společnosti. Nedodržováním výplatních termínů a pozdním zasláním mezd na bankovní účty zaměstnanců se tak pracovníci mohou snadno dostat do svízelné situace, kdy nebudou schopni včas zaplatit nájem, obědy ve školách svým dětem nebo to způsobí pozdní splátku hypotéky na dům. To má vliv na zvýšení stresu zaměstnance snížení jeho motivace odvádět dobré výkony nebo pro podnik dále pracovat. Jak již bylo zmíněno v diskuzi pod grafem č. 13, který ukazoval spokojenost pracovníků s dodržováním termínů, je toto častý důvod odchodu zaměstnanců ze společnosti.

I když existují i případy, kdy je fluktuace zaměstnanců pro podnik příznivá, například výpovědi těch zaměstnanců, kteří v podniku pracují dlouhou dobu a nepřinášejí již žádné nové nápady a podněty, odchody pracovníků, kteří způsobují hádky a rozepře na pracovišti nebo těch, kteří i přes zaškolení nepodávají uspokojivý výkon, odchody schopných a zkušených lidí, které není lehké nahradit, přináší firmě vysoké náklady (Urban, 2017). V účetní firmě jako je UOL a.s., kde mají účetní přiděleny firmy, o které se starají, může mít vysoká fluktuace pracovníků další nežádoucí dopad. Pokud by se účetní rozhodla změnit firmu, a klient, o kterého se starala, by i nadále chtěl, aby se jeho účetnictví vedla ona, může se tento klient rozhodnout přejít s ní, a společnost UOL a.s. tak přijde o možné zisky.

Podle Brahma (2004) se náklady související s fluktuací zaměstnanců mohou velmi lišit. Uvádí náklady pohybující se mezi 25-200 % roční mzdy pracovníků. Podle HR oddělení společnosti činí průměrná roční mzda jednoho zaměstnance v průměru 240 000,- Kč. I v případě, že by náklady spojené s fluktuací pracovníků v UOL a.s. činily jen 25 % roční mzdy, vyjde částka 60 000,- Kč ročně na jednoho zaměstnance.

Fluktuace zaměstnanců, podle informací z HR oddělení společnosti, v posledních 5 letech činila v průměru 28 %. Při současném počtu 112 pracovníků to při matematickém zaokrouhlování činí 31 zaměstnanců. Pokud se těchto 31 pracovníků vynásobí náklady na jednoho pracovníka, tedy 60 000,- Kč, náklady spojené s fluktuací zaměstnanců v podniku se vyšplhají až na částku 1 860 000,- Kč ročně.

Tabulka 33: Náklady související s fluktuací zaměstnanců

	1 zaměstnanec	31 zaměstnanců
Roční náklady související s fluktuací zaměstnanců	60 000 Kč	1 860 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pouhou změnou systému vyplácení mezd tak, aby zaměstnancům společnosti jejich peníze chodily v dohodnutém termínu, by firma ušetřila 1 860 000,- Kč na zaškolování nových zaměstnanců a dalších nákladů, které jsou s fluktuací zaměstnanců v podniku spojené.

Doporučení č. 3: Častější pochvala a uznání

Díky dotazníkovému šetření víme, že i když je pro 76 % respondentů pochvala a uznání za dobře provedenou práci velmi nebo značně důležité, téměř čtvrtina z dotázaných, 23,9 % přiznalo, že je to jeden ze stimulačních faktorů, kterého se jim v podniku nedostává.

Slovní nebo písemné pochvaly a uznání jsou manažery mnohdy nedoceňovanou, nicméně velmi důležitou složkou stimulace zaměstnanců.

Mezi pracovníky na pozici účetních asistentů, tzv. zadavačů (zadávají informace z došlých účetních dokumentů do účetního systému), funguje motivační systém, kdy každý den chodí všem pracovníkům e-mail, ve kterém jsou jména tří nejrychlejších zadavačů z předchozího dne a jméno jednoho nejhoršího. Nejlepší zaměstnanec dostává odměnu 300 Kč ke mzdě, druhý nejlepší 200 Kč ke mzdě a třetí nejlepší 100 Kč ke mzdě, a zároveň je těmto pracovníkům poblahopřáno k dobře odvedené práci. Tímto systémem se hodnotí pouze doba zadávání, a ne správnost a pečlivost, což vede k častým chybám, které poté musí účetní opravovat. Pokud se jméno některého zaměstnance opakovaně objevuje na pozici nejpomalejšího zadávajícího, hrozí mu i rozvázání pracovní smlouvy. Díky těmto dvěma důvodům systém způsobuje spíše frustraci a obavu ze ztráty zaměstnání než motivaci k práci. Tento systém není nicméně špatný, účinně motivuje zaměstnance tak, aby se snažili být co nejlepší, šel by ale vylepšit například tak, že by se týdně veřejně pouze gratulovalo nejrychlejším pracovníkům, bez postihů pomalým.

Pro ostatní zaměstnance, kterým se při práci neměří čas, by mohl být zaveden systém pravidelných rozhovorů s jejich přímými nadřízenými pracovníky. Jednou za měsíc by se každý zúčastnil pohovoru mezi čtyřma očima s pracovníkem, pod kterého spadá v organizační struktuře, kde by mohly být zdůrazněny věci, které se zaměstnanci povedly. Během těchto pravidelných rozhovorů s přímými nadřízenými by se také mohly probrat zaměstnancovi náměty a připomínky, čímž by se také vyřešil problém z otázky č. 18, kde 32,4 % zaměstnanců prohlásilo, že nemají možnost vyjádřit se k činnostem firmy.

Doporučení č. 4: Seznámit zaměstnance s dlouhodobými cíli podniku

Při analýze dotazníkového šetření, konkrétně u otázky č. 20, bylo zjištěno, že ani ne polovina zaměstnanců, pouhých 47,9 %, má přehled o dlouhodobých cílech podniku. Zbylí zaměstnanci tyto cíle buďto nezná (40,8 %), nebo se o ně nezajímá.

Pokud firma chce dosáhnout cílů, které si dlouhodobě vytyčila, je nezbytné, aby s nimi byly všichni zaměstnanci alespoň okrajově seznámeni. Zaměstnanec by měl mít pocit, že je jeho práce důležitá, že by bez něj firma nefungovala, že sám svou prací přispívá k dosažení podnikových cílů. Takový pracovník je do práce motivovanější než ten, který ve své práci nevidí hlubší smysl.

Jak již bylo řečeno v diskuzi pod grafem č. 20, vedení firmy cíle podniku prezentuje na firemních akcích. Považuji to za dobrý nápad, jelikož zaměstnanci tam jsou více uvolnění, mají pocit, že jsou součástí jednoho kolektivu. To jim dodává chuť spolupracovat s ostatními na společných cílech. Jsou zde nicméně dva problémy. První tkví v tom, že na těchto akcích se nikdy nenachází všichni zaměstnanci podniku. Druhý problém je, že díky fluktuaci zaměstnanců nejsou s cíli seznámeni noví pracovníci, kteří ve společnosti v tu dobu konání se firemní akce ještě nepracovali.

Aby byli s dlouhodobým směřováním podniku seznámeni skutečně všichni, doporučila bych tuto informaci zařadit již do procesu zaškolování nových zaměstnanců, které se v současné době soustředí pouze na náplň práce jako takové. Společnost také provozuje internetové stránky pro zaměstnance, které jsou přístupny pouze z podnikové sítě, kde se dají nalézt veškeré informace, které pracovníci pro svou práci potřebují znát – termíny odevzdání daňových přiznání, adresy finančních úřadů, návod na práci s účetním systémem. Bylo by dobré, kdyby se mezi tyto informace zahrnuly i dlouhodobé cíle podniku s vysvětlením, jak k nim každý jeden zaměstnanec svou a svědomitou prací přispívá, a s poděkováním za pomoc při dosahování met, které si podnik vytyčil.

Finanční změny po zavedení doporučených opatření

Tabulka 34: Finanční změny po zavedení doporučených opatření

	Náklady na 1 zaměstnance	Náklady celkem
Náklady spojené s jazykovými kurzy	414 Kč	46 400 Kč
Náklady spojené s kurzem Microsoft Excel	517 Kč	57 888 Kč
Ušetřené náklady po zavedení doporučení souvisejících s fluktuací zaměstnanců	60 000 Kč	1 860 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byl rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků. Pro účely této práce byla vybrána společnost poskytující účetní a daňové služby.

Pro pochopení dané problematiky bylo třeba podrobně prostudovat literární prameny a na základě takto získaných vědomostí vypracovat literární přehled.

Ke zjištění potřebných informací a zhodnocení spokojenosti zaměstnanců byl proveden dotazníkový průzkum doplněný o nestrukturované rozhovory s jednatelkou společnosti a zaměstnanci firmy a pozorování. Průzkum probíhal v hlavním sídle v Praze a dalších dvaceti pobočkách po celé České republice a na Slovensku. Zúčastnilo se ho 71 zaměstnanců z celkového počtu 112, tedy 63 % všech zaměstnanců podniku. V dotazníku respondenti odpovídali na uzavřené otázky zaměřené na způsob motivace a stimulace zaměstnanců a jejich spokojenost s tímto systémem. Mezi respondenty bylo 57 žen a 14 mužů, 88 % všech respondentů patřilo do kategorií do 34 let věku. Více než polovinu respondentů, 65 % celkem, tvořili studenti, z nichž 38 jich bylo ve společnosti zaměstnáno brigádně. Bylo zjištěno, že 97,2 % zaměstnanců ve firmě pracuje 5 a méně let, což je způsobeno jak množstvím studentů ve firmě, tak i skutečností, že se společnost v posledních letech zaměřuje na budování nových poboček, hlavně na Slovensku, a tím i nábor nových zaměstnanců.

Z výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou s motivačním a stimulačním systémem převážně spokojeni, nicméně prostor pro zlepšení zde stále je. Jsou spokojeni se svým pracovním zařazením, jejich práce je baví, systému hodnocení rozumí a přijde jim spravedlivý. Více než tři čtvrtiny zaměstnanců označila jako výbornou, resp. dobrou, úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem.

Výborné výsledky také vyšly v dotazování se na spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště, což bylo potěšující vzhledem k tomu, že vliv pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců se mezi faktory umístil na třetí příčce pomyslného žebříčku.

Skvělou zprávou bylo i zjištění, že téměř všichni respondenti se shodli, že přátelské vztahy jsou pro fungování společnosti důležité, na jejich motivaci mají tyto vztahy

vysoký vliv a zároveň jich 95 % odpovědělo, že jsou s pracovním kolektivem v podniku spokojeni.

Tabulka 35: Pořadí faktorů podle vlivu na motivaci zaměstnance.

Pořadí	Faktor	Počet zaměstnanců, na které má daný faktor velký, resp. značný vliv
1	Jistota práce	61
2	Pracovní kolektiv	60
3	Příjemné pracovní prostředí	59
4	Mzda	58
5	Zajímavost práce	57
6	Možnost kariérního růstu	55
7	Pochvala a uznání	54
8	Místo výkonu práce	46
9	Zaměstnanecké benefity	45

Zdroj: Vlastní zpracování

Velký vliv má na zaměstnance také mzda. Bohužel, z výsledků šetření také bylo možno vyčíst nespokojenost s pozdním zasíláním výplat, což má také vliv na vysokou fluktuaci zaměstnanců v podniku.

Dodržováním výplatních termínů by se zvýšila motivace zaměstnanců k práci a snížily by se náklady podniku spojené s fluktuací pracovníků. Téměř polovina respondentů by uvítala nabídku jazykových kurzů, což by bylo možné zařídit spoluprací s Jazykovou školou Elvis, která nabízí jazykové kurzy specializované na obchodní angličtinu.

Díky dotazníkovému šetření víme, že je pro zaměstnance důležitá pochvala za dobře odvedenou práci a uznání spolupracovníků a přímých nadřízených. Při pravidelných rozhovorech s podřízenými zaměstnanci by je vedoucí pracovníci mohli ujistit, že si jsou vědomi jejich dobře vykonané práce a vyzdvihnout jejich silné stránky.

Již při zaškolování nových pracovníků by se měli školitelé ujistit, že si jsou noví pracovníci vědomi dlouhodobého směřování podniku a že jejich práce pomůže společnosti dosáhnout zvolených met.

Stručný souhrn návrhů změn:

- Nabídnout kurzy zaměřené na profesní rozvoj – nabídka jazykových kurzů, nabídka kurzů práce s informačními technologiemi,
- zavést konstruktivní zpětnou vazbu od nadřízeného pracovníka,
- častěji chválit a dávat najevo uznání,
- zaměřit se na dodržování výplatních termínů,
- umožnit zaměstnancům vyjadřovat se k činnostem firmy,
- seznámit všechny zaměstnance s dlouhodobými cíli podniku.

Podrobné rozpracování návrhů změn v systému motivace a stimulace se nachází v kapitole č. 4.3, včetně finančního vyjádření.

Každá společnost by měla chápat, že lidský kapitál je stavebním kamenem podniku. I přes důležitost motivačního a stimulačního systému je tato část podnikové kultury často zanedbávána. To vede k nespokojenosti zaměstnanců a tím ke zhoršení jejich pracovních výsledků. Nelibost pracovníků má negativní dopad jak na mezilidské vztahy na pracovišti, tak na vztahy mezi firmou a klienty podniku.

Správně motivovaní pracovníci, které jejich práce těší a v pracovním prostředí se cítí dobře, pracují efektivněji a s větším nadšením a sami se touží podílet na činnosti firmy. Pro vedoucího pracovníka i majitele podniku, či organizace, je důležité, že se na tohoto zaměstnance nemusí bát spolehnout a může mu důvěřovat. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě spokojeni, nemají potřebu hanit dobré jméno společnosti, naopak mají tendenci své zaměstnání chválit, a tím přilákat do společnosti další schopné zaměstnance i klienty.

I. Summary

The aim of this bachelor thesis, Motivation and Stimulation of Employees in a Company, is to explore the actual information about the current motivation and stimulation system in an accountant named UOL, a.s. with headquarter in Prague.

The thesis is divided into two parts. The first part contains literature review that helps to understand the topic. This thesis describes motivational types and motivational theories and specific ways to stimulate employees.

The questionnaire research is used as the chosen methodology for finding out the information. By using a questionnaire survey, it is determined employee's satisfaction with the existing motivation system. Results of each question from the questionnaire, which was filled by 71 respondents, are organized into graphs and tables, discussed and summarized. At the end of the thesis there is a recommendation for a selected company that could lead to an improvement of the motivation system in the company.

The research exposes that employees work in a friendly working environment and the interpersonal relationships within the company are excellent. The weakness lies in the human resources education area and many employees miss some acclaim. Many workers are not satisfied with adherence to the pay scheme. The thesis also exposed the lack of employee's knowledge of the long-term goals of the company. For those drawbacks were made suggestions to improve them. The changes could lead to higher employee's satisfaction and increase the prosperity of UOL a.s. organization.

Key words: questionnaire survey, motivation system, employees, satisfaction

II. Přehled literatury

- 1) Adair, J. (1993). *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press.
- 2) Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- 3) Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 4) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 5) Bedrnová, E., Jarošová, E., & kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, s.r.o.
- 6) Bedrnová, E., Nový, I., & kol., &. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.
- 7) Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o.
- 8) Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- 9) Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- 10) Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- 11) Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- 12) Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- 13) Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- 14) Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behaviour and Management*. Homewood: Irwin.
- 15) Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. .: (1989). *Management - Principles and Functions*. Homewood: Irwin.
- 16) Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. České Budějovice: Grada Publishing, a.s.
- 17) Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

- 18) Kozel, R. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.s.
- 19) Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 20) Nakonečný, M. (2011). *Psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton.
- 21) Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha 10: Stanislav Juhaňák – TRITON.
- 22) Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 23) Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- 24) *Pětina Čechů nemá žádnou rezervu pro nenadálé výdaje*. (11. Březen 2019). Dostupné z Raiffeisen stavební spořitelna: <https://www.rsts.cz/petina-cechu-nema-zadnou-rezervu-pro-nenadale-vydaje/>
- 25) Pink, D. H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG.
- 26) Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 27) Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 28) *Příjmová chudoba ohrožuje necelou desetinu obyvatel*. (21. Březen 2019). Dostupné zo z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmova-chudoba-ohrozuje-necelou-desetinu-obyvatel>
- 29) Rolínek, L. (2003). *Management I. Studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU.
- 30) Růžička, J., & Drázská, E. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 31) Růžička, J., & Mayerová, M. (2002). *Moderní personální management*. Jinočany: H&H.

- 32) Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.
- 33) Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
- 34) Urban, J. (2017). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 35) Young, A. W. (06. 01 1942). A study of the dominance of six basic motives in personality as set forth by Eduard Spranger in his book, "Types of Men". Atlanta. Dostupné z <https://core.ac.uk/download/pdf/10679002.pdf>
- 36) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Internetové zdroje:

1. www.uol.cz
2. www.elvis.cz
3. www.nicom.cz

III. Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů, zkratk

Obrázky:

Obrázek 1: Reakce na frustraci	10
Obrázek 2: Motivační nástroje	11
Obrázek 3: Proces uspokojování potřeb a motivující fáze	12
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 5: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace	21
Obrázek 6: Logo společnosti	32

Tabulky:

Tabulka 1: Alderferova teorie motivačních potřeb	16
Tabulka 2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	17
Tabulka 3: Forma pracovního úvazku.....	32
Tabulka 4: Je zaměstnanec student?	34
Tabulka 5: Délka zaměstnání v organizaci.....	35
Tabulka 6: Z jakého důvodu pracovník začal pracovat v organizaci?	37
Tabulka 7: Odpovídá pracovní zařazení pracovníka jeho dosaženému vzdělání?	38
Tabulka 8: Připadá zaměstnancům práce zajímavá?	39
Tabulka 9: Jak zaměstnanci vnímají systém odměňování?	40
Tabulka 10: Rozumí zaměstnanci systému hodnocení?	41
Tabulka 11: Seřazení faktorů dle vlivu na motivaci zaměstnance.	42
Tabulka 12: Co zaměstnancům v podniku chybí?	44
Tabulka 13: Preferují zaměstnanci zvýšení mzdy před zaměstnaneckými benefity? ...	46
Tabulka 14: Vliv pracovní aktivity na výši odměny.	47
Tabulka 15: Spokojenost s dodržováním výplatních termínů.	48
Tabulka 16: Hodnocení pracovního výkonu nadřízenými pracovníky.	49
Tabulka 17: Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným pracovníkem.	50
Tabulka 18: Přispívají přátelské vztahy k lepší spolupráci?	51
Tabulka 19: Spokojenost s atmosférou a mezilidskými vztahy na pracovišti.....	52
Tabulka 20: Možnost vyjadřování se k činnostem firmy.	53
Tabulka 21: Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště.	54
Tabulka 22: Znalost zaměstnance dlouhodobých cílů podniku.	55
Tabulka 23: Možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje.	56

Tabulka 24: Pověst organizace.....	57
Tabulka 25: Setrvání ve společnosti.....	58
Tabulka 26: Pohlaví respondenta.	59
Tabulka 27: Věková kategorie respondenta.	60
Tabulka 28: Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.	61
Tabulka 29: Cenové rozpětí jazykového kurzu.....	63
Tabulka 30: Celková cena jazykových kurzů	64
Tabulka 31: Cenové rozpětí kurzu Microsoft Excel.....	64
Tabulka 32: Celková cena kurzu Microsoft Excel	65
Tabulka 33: Náklady související s fluktuací zaměstnanců.....	67
Tabulka 34: Náklady po zavedení doporučených opatření	69
Tabulka 35: Pořadí faktorů podle vlivu na motivaci zaměstnance.	71

Grafy:

Graf 1: Forma pracovního úvazku.	33
Graf 2: Je zaměstnanec student?.....	34
Graf 3: Délka zaměstnání v organizaci.....	36
Graf 4: Z jakého důvodu pracovník začal pracovat v organizaci?	37
Graf 5: Odpovídá pracovní zařazení pracovníka jeho dosaženému vzdělání?	38
Graf 6: Jak hodnotíte svou práci?	39
Graf 7: Jak zaměstnanci vnímají systém odměňování.....	40
Graf 8: Rozumí zaměstnanci systému hodnocení?	41
Graf 9: Seřazení faktorů dle vlivu na motivaci zaměstnance.	42
Graf 10: Co zaměstnancům v podniku chybí?.....	45
Graf 11: Preferují zaměstnanci výšení platu před zaměstnaneckými benefity?	46
Graf 12: Vliv pracovní aktivity na výši odměny.	47
Graf 13: Spokojenost s dodržováním výplatních termínů.	48
Graf 14: Hodnocení pracovního výkonu nadřízenými pracovníky.	49
Graf 15: Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným pracovníkem.	50
Graf 16: Přispívají přátelské vztahy k lepší spolupráci?	51
Graf 17: Spokojenost s atmosférou a mezilidskými vztahy na pracovišti.....	52
Graf 18: Možnost vyjadřování se k činnostem firmy.	53
Graf 19: Spokojenost s pracovním prostředím a vybavením pracoviště.	54
Graf 20: Znalost zaměstnance dlouhodobých cílů podniku.	55

Graf 21: Možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje.	56
Graf 22: Pověst organizace.	57
Graf 23: Setrvání ve společnosti.	58
Graf 24: Pohlaví respondenta.	59
Graf 25: Věková kategorie respondenta.	60
Graf 26: Nejvyšší dosažení vzdělání respondenta.	61

Použité zkratky:

- 1) UOL = Účetnictví online
- 2) HR oddělení = Human resources, Personální oddělení firmy

Použité přílohy:

- 1) Dotazník

IV. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku vztahujícího se k mé bakalářské práci. Ve své práci se zabývám problematikou Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Mohu Vás ubezpečit, že dotazník je naprosto anonymní a vyplněné údaje budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi. Téma motivace a stimulace je velmi subjektivní, neexistuje tedy špatná ani správná odpověď. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než pár minut. Děkuji za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Iveta Říhová

- 1) Jaká je forma Vašeho pracovního úvazku?
 - a) Plný úvazek
 - b) Částečný úvazek
 - c) Brigáda
- 2) Jste student?
 - a) Ano
 - b) Ne
- 3) Jak dlouho pracujete v organizaci?
 - a) Do 1 roku
 - b) 1-5 let
 - c) 6-10 let
 - d) 11 let a více
- 4) Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v organizaci?
 - a) Blízkost bydliště
 - b) Finanční ohodnocení
 - c) Dobrá pověst organizace
 - d) Náplň práce
 - e) Praxe v oboru
 - f) Jiné

- 5) Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu dosaženému vzdělání?
- Ano, odpovídá
 - Spíše odpovídá
 - Spíše neodpovídá
 - Ne, neodpovídá
- 6) Jak hodnotíte svou práci?
- Zajímavá
 - Spíše zajímavá
 - Spíše nezajímavá
 - Nezajímavá
- 7) Jak vnímáte systém odměňování?
- Spravedlivý
 - Spíše spravedlivý
 - Spíše nespravedlivý
 - Nespravedlivý
- 8) Rozumíte systému svého hodnocení?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 9) Ohodnoťte faktory podle toho, jaký mají na Vaši motivaci vliv (1 – žádný vliv, 2 – malý vliv, 3 – značný vliv, 4 – velký vliv)

	1	2	3	4
Zajímavost práce				
Pracovní kolektiv				
Jistota práce				
Místo výkonu práce				
Mzda				
Pochvala uznání				
Příjemné pracovní prostředí				
Zaměstnanecké benefity				
Možnost kariérního růstu				

10) Co Vám v podniku chybí?

- a) Profesní rozvoj – jazykové kurzy
- b) Slevy na služby společnosti
- c) Zpětná vazba od nadřízeného
- d) Pochvala, uznání
- e) Zaměstnanecké akcie
- f) Podíl na zisku
- g) Firemní školka
- h) Příspěvek na penzijní připojištění
- i) Jiné

11) Preferujete zvýšení mzdy před zaměstnaneckými benefity?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12) Zavisí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

13) Jste spokojen/a s dodržováním výplatních termínů?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14) Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen nadřízenými pracovníky?

- a) Často
- b) Méně často
- c) Spíše výjimečně
- d) Výjimečně nebo vůbec

15) Jak hodnotíte úroveň komunikace s nadřízenými pracovníky?

- a) Výborná
- b) Dobrá
- c) Dostatečná
- d) Nevyhovující

16) Myslíte si, že neformální (přátelské) vztahy přispívají k lepší spolupráci?

- a) Ano
- b) Ne

17) Jak jste spokojen s atmosférou a mezilidskými vztahy na pracovišti?

- a) Spokojen
- b) Spíše spokojen
- c) Spíše nespokojen
- d) Nespokojen

18) Máte možnost vyjadřovat se k činnostem firmy?

- a) Ano, na moje názory je brán zřetel.
- b) Ano, na moje názory ale není brán zřetel.
- c) Nemám možnost vyjádřit se
- d)

19) Jak se Vám jeví pracovní prostředí a vybavení pracoviště?

- a) Naprosto vyhovující
- b) Spíše vyhovující
- c) Spíše nevyhovující
- d) Zcela nevyhovující

20) Znáte dlouhodobé cíle podniku?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nezajímám se

21) Umožňuje Vám podnik další vzdělávání a rozvoj?

- a) Ano
- b) Ano, ale jen v některých oblastech
- c) Ne

22) Jak se cítíte, pokud se mluví o Vaší organizaci?

- a) Jsem hrdý/á na to, že v organizaci pracuji.
- b) Cítím se docela hrdý/á, že jsem zaměstnanec organizace.
- c) Je mi docela lhostejné, jakou pověst organizace má.
- d) Vůbec mě pověst organizace nezajímá.

23) Plánujete ve Vašem zaměstnání setrvat i v budoucnu?

- a) Ano
- b) Ne

24) Jakého jste pohlaví?

- c) Muž
- d) Žena

25) Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) do 24 let
- b) 25-34 let
- c) 35-44 let
- d) 45-54 let
- e) 55 let a více

26) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské