



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Kroupová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Tereza Kroupová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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

Návrh motivačního systému

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení dosavadního motivačního systému vybrané společnosti pomocí získaných teoretických poznatků a provedených analýz současného stavu. Zlepšení systému následně povede k lepší spokojenosti, motivaci a komunikaci zaměstnanců na pracovišti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80- 7357-913- 5.

URBAN, Jan a Frauke KAESLER-PROBST. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. Vzdělávání dospělých. ISBN 80-863- 9546-4.

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

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

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

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

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na navrhnutí opatření, která napomůžou zlepšit dosavadní motivační systém konkrétní společnosti. Návrhy byly sestaveny na základě analýz současného stavu a jsou určeny pro odstranění nedostatků, se kterými se motivační systém potýká.

Abstract

Main focus of this thesis is offering suggestions for improving actual motivation system of the selected company. The suggestions were based on analysis of the current state and the main focus was on correcting flaws, which are present in the current system.

Klíčová slova

Motivace, hodnocení, benefity, motivační systém, spokojenost zaměstnanců, pracovní výkon

Key words

Motivation, evaluation, benefits, motivation system, employee satisfaction, work performance

Bibliografická citace

KROUPOVÁ, T. *Návrh motivačního systému*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení o původnosti práce

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

V Brně dne 14. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za všechny jeho rady, které mi byly při zpracování nápomocné. Také bych chtěla poděkovat Mgr. Adamu Svobodníkovi, Ph.D. za možnost podílet se na vylepšení motivace ve společnosti, Bc. Veronice Žákové a Petře Havlíkové za pomoc a poskytování materiálu při zpracování.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Motivace.....	13
1.1.1 Motivační nástroje	14
1.1.2 Strategie motivace.....	14
1.1.3 Zásady motivace	15
1.1.4 Selhání motivace.....	16
1.1.5 Motivační teorie	16
1.2 Spokojenost zaměstnanců	19
1.3 Odměňování zaměstnanců	20
1.3.1 Formy odměňování	20
1.3.2 Strategie odměňování	23
1.3.3 Systém odměny.....	24
1.4 Hodnocení zaměstnanců.....	26
1.4.1 Předmět hodnocení	26
1.4.2 Nástroje hodnocení	27
1.4.3 Nedostatky hodnocení.....	27
1.5 Zaměstnanecké benefity.....	28
1.5.1 Formy zaměstnaneckých benefitů	28
1.5.2 Příplatky.....	29
1.5.3 Stimulace	29
1.6 Komunikace se zaměstnanci	29
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	31
2.1 Základní údaje o společnosti.....	31

2.1.1	Organizační struktura.....	33
2.1.2	Náplň jednotlivých pozic	34
2.2	Zaměstnanci	38
	Průměrná mzda ve společnosti	39
2.3	Současný motivační systém společnosti	40
2.3.1	Kurzy cizích jazyků	40
2.3.2	Flexibilní pracovní doba	42
2.3.3	Home office	42
2.3.4	Stravenky	42
2.3.5	Dovolená.....	43
2.3.6	Možnost absolvování odborných kurzů a mezinárodních konferencí	43
2.3.7	Variabilní složka dle letter of objectives	43
2.3.8	Lekce jógy.....	44
2.3.9	Káva na pracovišti	44
2.4	Výzkumná část	45
2.5	Dotazníkové šetření.....	46
2.5.1	Vyhodnocení získaných dat	47
2.5.2	Výsledky dotazníkového šetření	65
2.6	Souhrnné výsledky analýzy současného motivačního systému	66
	Shrnutí problémů	67
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	68
3.1	Komunikace	68
3.1.1	Pravidelné půlroční pohovory s country managerem	68
3.1.2	Poskytování pochvaly prostřednictvím elektronické tabulky	70
3.1.3	Vyhlášení zaměstnance měsíce.....	71
3.2	Poukázky na sport, kulturu, lékárnu a další	72

3.2.1	Ekonomické zhodnocení.....	72
3.2.2	Daňové zhodnocení.....	75
3.3	Sick days	76
3.3.1	Ekonomické zhodnocení.....	77
3.3.2	Daňové zhodnocení.....	78
3.4	Příspěvky na penzijní připojištění.....	79
3.4.1	Ekonomické zhodnocení.....	79
3.4.2	Daňové zhodnocení.....	82
3.5	Příplatky za práci přesčas.....	84
3.5.1	Ekonomické zhodnocení.....	84
3.5.2	Daňové zhodnocení.....	86
3.6	Zhodnocení návrhů.....	86
3.7	Přínosy práce.....	87
3.7.1	Přínosy návrhů v oblasti lidských zdrojů.....	87
3.7.2	Finanční vyjádření přínosů	88
ZÁVĚR		90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		91
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		95
SEZNAM TABULEK		96
SEZNAM GRAFŮ		97
SEZNAM ZKRATEK A POUŽITÝCH SYMBOLŮ		98

ÚVOD

Motivování je velmi obsáhlý pojem. Existuje mnoho způsobů, jak své zaměstnance motivovat. Nelze ovšem použít jednotný způsob na všechny pracovníky. Každý člověk má jiné potřeby a motivuje ho něco jiného než ostatní. Každá společnost by měla být schopna vytvořit takovou strategii, kterou nastaví motivační systém, jenž zajistí spokojenost všech zaměstnanců. Také by měla být svým pracovníkům neustále k dispozici, pomáhat jim a dobře je vést. Pokud tedy zavede dobrý systém, zajistí si tak spokojenost ze všech stran. Zaměstnanci se budou cítit dobře, budou podávat lepší pracovní výkony, a to také povede k ziskovosti společnosti. Lze tedy říci, že motivování je velmi důležitá činnost, bez ní pracovník neodvádí maximální pracovní výkon, který přispívá k dobrým výsledkům samotné společnosti. Další výhodou dobře zavedeného motivačního systému je menší riziko odchodu kvalifikovaných zaměstnanců.

Hlavním důvodem volby tohoto tématu je možnost pomoci menší společnosti změnit její současný motivační systém, se kterým zaměstnanci nejsou zcela spokojeni, a proto by uvítali jeho vylepšení. Diplomová práce je rozdělena na teoretická východiska práce, analýzu problému a současné situace a vlastní návrhy řešení. V teoretické části jsem popsala motivaci, její teorie, spokojenost zaměstnanců, jejich odměňování, hodnocení, zaměstnanecké benefity a komunikaci. Tyto poznatky jsem využila k provedení analýzy současného stavu, kde jsem uvedla dosavadní výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Dále jsem provedla dotazníkové šetření, pomocí něj jsem zjistila, jak jsou pracovníci se současným motivačním systémem spokojeni, jak by ho chtěli vylepšit a jak se ve společnosti cítí. Abych zjistila názor obou stran, vedla jsem rozhovor i s vedoucím pobočky, který mi sdělil své mínění o současném motivačním systému. Po provedených analýzách jsem se zaměřila především na nedostatky, které se budu snažit eliminovat ve třetí kapitole. Pomocí návrhů společnosti předložím možnosti, díky kterým by mohla svůj současný motivační systém vylepšit. V diplomové práci jsou použita slova, která nemají vhodný český ekvivalent, proto jsem je ponechala v původním jazyce.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost Aixial, s.r.o. se do současné doby potýká s určitými nedostatky v jejich motivačním systému. Z tohoto důvodu se rozhodla daný systém přehodnotit, aby tak zajistila vyšší spokojenost a motivaci svých zaměstnanců. Očekáváním bude následné zlepšení v podávání pracovních výkonů, které se promítnou i do dosahování výsledků celé společnosti.

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení dosavadního motivačního systému vybrané společnosti pomocí získaných teoretických poznatků a provedených analýz současného stavu. Zlepšení systému následně povede k lepší spokojenosti, motivaci a komunikaci zaměstnanců na pracovišti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první kapitole jsou definovány základní pojmy, které jsou zaměřeny na motivaci, a to především na její nástroje, strategii, zásady a její nejznámější teorie. Dále je uvedena spokojenost zaměstnanců, jejich odměňování, hodnocení a komunikace.

1.1 Motivace

Motivace udává směr chování a sílu, ovšem nelze ji považovat za lidskou vlastnost (NIERMEYER a SEYFFERT, 2005). Je velmi důležitá, napomáhá k lepší produktivitě, výkonnosti a dosažení žádaných výsledků (FORSYTH, 2009). Spadají sem faktory ovlivňující lidi k určitému chování.

Při správné motivaci lidé více usilují a vykonávají práci navíc. Chtějí dosáhnout toho, co chtějí, jsou tedy z větší míry motivováni sami sebou. Tento typ motivace je považován za nejlepší formu (ARMSTRONG, 2005).

Správná motivace ze strany vedoucího dokáže zvýšit produktivitu zaměstnanců (URBAN, 2003). Měl by jim poskytnout ideální rámcové podmínky a pečovat o jejich rozvoj (NIERMEYER, a další, 2005). Pomocí motivace lze zvýšit pracovní nasazení, iniciativu a ochotu vůči společnosti. Motivování zaměstnanců spadá mezi velmi složité manažerské úkoly. Je důležité se zabývat otázkou, jakými nástroji zaměstnance motivovat a jak s těmito nástroji zacházet (URBAN, 2003).

Motivace úzce souvisí s odměňováním pracovníků, ovšem nelze říci, že jde o totožnou věc (NIERMEYER, a další, 2005). Finanční odměňování nepodporuje jen výkon zaměstnanců, ale i spokojenost a stabilitu. Používá se tedy především k výkonové motivaci (URBAN, 2003).

V běžném životě lze narazit na zaměstnance, kteří jsou vůči motivaci odolní. Nelze je tedy žádnými motivačními nástroji uspokojit. Pokud se s těmito zaměstnanci dostane zaměstnavatel do kontaktu, měl by se snažit s nimi co nejdříve rozejít (URBAN, 2003).

1.1.1 Motivační nástroje

Motivační nástroj je prostředek pro manažery, aby byli schopni motivovat své pracovníky. Tyto nástroje by měly být vynaloženy tak, aby dosáhly co nejvyšší motivační síly při nízkých nákladech (BLAŽEK, 2014). Každá osoba je ovlivněna různými faktory, proto existují různé motivační nástroje. Tyto nástroje se člení následně dle toho, zda se jedná o vnější nebo vnitřní faktory motivace (URBAN, 2003).

Doposud nevznikl návod, který by se dal použít k motivaci všech zaměstnanců. Každá osoba je odlišná, a proto každého motivují jiné věci (URBAN, 2003).

Vnější motivace

Vnější motivace jsou prostředky, které se využívají k motivování lidí (ARMSTRONG, 2005). Zahrnuje finanční a materiální stránku. Jde především o plat, výhody, odměny, pochvaly a povýšení. Zaměstnanec je motivován finanční odměnou za určitou práci a očekává, že práce přes čas mu přinese ještě vyšší odměnu. Finanční motivace bývá často nejsilnější a dosti zvyšuje produktivitu práce (URBAN, 2003). Součástí vnější motivace jsou také tresty, jako jsou například odebrání nenárokové složky mzdy, vyslovení kritiky a další (ARMSTRONG, 2005).

Vnitřní motivace

Mezi vnitřní motivaci nejvíce patří uznání, respektování, pocit hrdosti za pracovní výsledky, získání nových zkušeností a udržení přátelských vztahů. Lidé rozvíjí své znalosti, dovednosti a dosahují vysněného úspěchu nebo kariéry (ARMSTRONG, 2005). Člověk je motivován, pokud jde o zajímavou, smysluplnou práci. Snaží se překonávat různé překážky a dosahuje toho pomocí svých schopností. Pokud dosáhne dobrých pracovních výsledků, může pociťovat hrdost (URBAN, 2003).

1.1.2 Strategie motivace

Hlavním cílem strategie motivace je utváření pracovního prostředí a rozvoj postupů a politik. To následně zlepší výkon zaměstnanců. Nadále se zabývá rozvojovými programy pro manažery a vedoucí, systémy celkové odměny a řízení pracovního výkonu. Strategie motivace je ovlivněna mnoha faktory, a to zejména následujícími.

- Motivaci penězi nelze uplatnit na každého pracovníka stejně, někteří lidé jsou jimi motivováni více a jiní méně.
- Nezbytnost k růstu pomocí kariéry a schopností.
- Pro manažery a všechny pracovníky je nejhlavnější motivací dosažení úspěchu.
- Na lidi nejvíce působí motivace, pokud jsou v prostředí, ve kterém se jim dostává ocenění za to, co vykonali.
- Vnější motivátory nemusejí mít dlouhodobé účinky. Zatímco vnitřní motivátory jsou dlouhodobější, protože se týkají lidí a jejich práce. Nejsou tedy lidem z vnějšku nuceny (ARMSTRONG, 2005).

1.1.3 Zásady motivace

Hlavní otázkou při hledání správné motivace je čím zaměstnance vůbec motivovat. Jaké motivační nástroje je nejvhodnější použít. Pravidla motivace lze rozdělit do 3 zásad.

- **Pokud odměna vznikne co nejdřív, je účinná** – odměny jsou účinné, pokud následují okamžitě po vykonaném úkolu. Větší vliv na zaměstnance má odměna, která vznikla dříve, než vyšší odměna, která vznikla později. Často dochází k tomu, že termín odměny, která by měla být vyplacena, není pod kontrolou ze strany zaměstnance. Ovšem osobní uznání nebo pochvala bývají pod kontrolou.
- **Při neplnění úkolů by měly být uděleny reálné sankce** – úkoly či problémová jednání musí mít reálnou povahu. Sankce, které mají pouhou formální povahu, nemají na pracovníky žádný vliv.
- **Jednání zaměstnanců je nejvíce ovlivněno motivací** - lidé se věnují především takovým činnostem, díky kterým získají odměnu. Také se ale snaží vyhnout činnostem, za které by jim hrozilo potrestání. Odměna nebo trest značí, co je pro zaměstnance příjemné nebo naopak. Jedná se například o získání nebo ztrátu finanční částky, řešení zajímavého úkolu, ztrátu prestiže a další (URBAN, 2003).

1.1.4 Selhání motivace

Zaměstnanci nepodávají plný výkon, když vedoucí nerespektují pravidla motivace. Nejvíce se s tím setkáme v těchto situacích.

1) Zaměstnanci nedostanou žádnou odměnu za vykonanou práci.

Odměna může zajistit správně odvedenou práci. Zaměstnanci jsou motivováni, proto vykonávají práci kvalitně a s větším nasazením. Nemusí se vždy jednat pouze o finanční odměnu.

2) Při nesplnění úkolu nejsou zaměstnanci potrestáni.

Vedoucí pracovníci se především zaměřují na pozitivní motivaci. Ve společnosti je ovšem zapotřebí zavést i sankce za špatně odvedenou práci. Problémem často bývá nedostatečná kontrola a pozornost nebo neochota tyto špatné výsledky řešit.

3) Zaměstnanci jsou odměněni i za nesplněné úkoly.

Této špatné motivace se řada vedoucích dopouští. Chtějí si ulehčit práci a stěžujícím pracovníkům dávají jen lehčí práci, méně výkonným pracovníkům odebírají části úkolům, na které již nestačí.

4) Potrestání za správně odvedené úkoly

Problém nejčastěji nastává při jednání s vedoucím (URBAN, 2003).

1.1.5 Motivační teorie

V současné době existuje řada motivačních teorií, které je možné uplatnit pro různé situace. Tyto teorie ale nepůsobí na všechny osoby stejně.

Teorie hierarchie potřeb

Jedná se o jednu z nejznámějších teorií motivace, která byla sepsána Abrahamem Maslowem. Teorie je založena na potřebách. Člověk si přeje dosáhnout určitého cíle, při čemž toto vědomí u něj vyvolá pocit napětí, které ho navádí k dosažení daného cíle. Následně pak nastane uspokojení z dosaženého cíle. Na základě této teorie byly potřeby členěny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. Toto uspořádání lze vidět na obrázku č. 1.

- **Fyziologické** – spadají sem potřeby týkající se obstarání fyzické existence jedince. Jsou především motivováni, aby byli schopni zajistit obživu, bydlení a jiné podmínky pro rodinu.
- **Potřeby bezpečí** – řadí se sem potřeby na ochranu proti ohrožení a potřeby duševního, fyzického a emocionálního bezpečí. Na pracovišti jsou potřeby uspokojovány v podobě jistoty práce, ochrany před úrazem na pracovišti a zajištění v pracovní neschopnosti.
- **Sounáležitosti** – potřeby jsou uspokojeny se vznikem formálních a neformálních mezilidských vztahů. Člověk chce být rovnoprávným členem kolektivu, sdílet zájmy a hodnoty.
- **Seberealizace** – lidé se snaží najít práci, která je pro ně posláním nikoliv jen zaměstnáním.
- **Úcty** – uspokojení úcty v očích druhých (BLAŽEK, 2014).



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (BLAŽEK, 2014, s. 161)

Všechny potřeby se u člověka objevují současně, ovšem aktualizace vyšších potřeb nastane, až když se splní nižší potřeby.

Teorie tří kategorií potřeb

Teorie udává, že lidé jsou motivováni třemi hlavními potřebami.

- Potřeby na zajištění existence.
- Potřeby na zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí.
- Potřeby na zajištění dalšího osobního, profesního a kvalifikačního rozvoje.

Tento model byl kritizován z důvodu, že tyto tři kategorie můžou mít v praxi omezenou hodnotu (MOWEN, 2000).

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu, jejímž autorem je David McClelland je založena na třech skupinách potřeb.

- **Potřeba moci** – snaha získat dominantní postavení v kolektivu nebo zajmout vlivnou pozici, je tedy nejvíce typická pro manažerské profese.
- **Potřeba úspěchu** – úspěch vyžadují především zaměstnanci, kteří řeší úkoly skrze tvůrčí práci. Sami si určí složité úkoly, aby dosáhli potřeby úspěchu.
- **Potřeba sounáležitosti** – potřeba je především zaměřena na kooperativní přátelské vztahy ve společnosti. Nejvíce je uplatněna při týmové práci a je určena pro lidi s velkým sociálním cítěním (BLAŽEK, 2014).

Tato teorie se nejvíce prosazuje u pracovníků, kteří jsou na vedoucí pozici a je úzce spjatá s Maslowovou koncepcí (BLAŽEK, 2014).

Teorie dvou faktorů

V této teorii jsou popsány dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost. První skupina je tvořena motivátory a druhá skupina frustrátory. Motivátory se týkají vykonané práce a vůči ní mají motivační účinek. Frustrátory jsou spjaté s širšími podmínkami, ve kterých zaměstnanci pracují. Tyto faktory nemají takový vliv na motivaci (BLAŽEK, 2014).

1.2 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců souvisí s pocity a postoji, které jsou ve vztahu k dané práci. Postoje k práci mohou být pozitivní, ale i negativní. Při pozitivních postojích vzniká spokojenost s prací, zatímco negativními postoji naznačují nespokojenost s prací (ARMSTRONG, 2005).

Zaměstnanci jsou spokojeni, pokud jsou dobře motivováni. Ovšem někteří pracovníci trpí nespokojeností, která zabraňuje motivaci ze strany vedoucího. Tato nespokojenost ovlivňuje i výkonnost daného zaměstnance. Pokles nebo ztráta motivace může mít za následek špatné jednání ze strany vedoucích. Pokud se vedoucí tomuto jednání vyhnou, stane se pro ně motivování svých zaměstnanců jednodušší. Demotivace zaměstnanců nejčastěji nastává při nespravedlivém hodnocení a nedůvěře ke schopnostem zaměstnance. Nespravedlivé hodnocení může být jak finanční tak slovní. Ovlivní to často jejich pracovní úsilí nebo víru ve své schopnosti. Nízká důvěra ve své zaměstnance se často odrazí v jejich výkonu. Pokud ovšem vedoucí věří v schopnosti svých zaměstnanců, zajistí si tak dobrou motivaci (URBAN, 2003).

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

- a) **Vnitřní motivační faktory** - tyto faktory se především vztahují na obsah práce, a to především na:
 - identitu práce,
 - různorodost schopností,
 - zpětnou vazbu,
 - podstatnost práce,
 - autonomii práce.
- b) **Úroveň kontroly** - postoje lidí jsou ovlivněny kontrolou, která se řadí mezi nejdůležitější faktor.
- c) **Úspěch či neúspěch** – úspěch zajišťuje spokojenost, a to především, když je člověk schopný sám sobě dokázat, že využil své schopnosti. V případě neúspěchu člověk pociťuje nespokojenost (ARMSTRONG, 2005).

1.3 Odměňování zaměstnanců

Hlavním úkolem odměňování je získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Odměňování také napomáhá k vyšší produktivitě a růstu výkonu zaměstnanců. Jde tedy o jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení pracovníků. Mezi nástroje odměňování se řadí:

- pevná či základní mzda,
- část mzdy, která se odvíjí dle hodnocení osobních schopností zaměstnance,
- výkonová složka,
- zaměstnanecké výhody,
- mzdové příplatky,

Organizace kladou na odměňování řadu požadavků, které se odrážejí v dlouhodobějších trendech odměňování. Jedná se o následující požadavky:

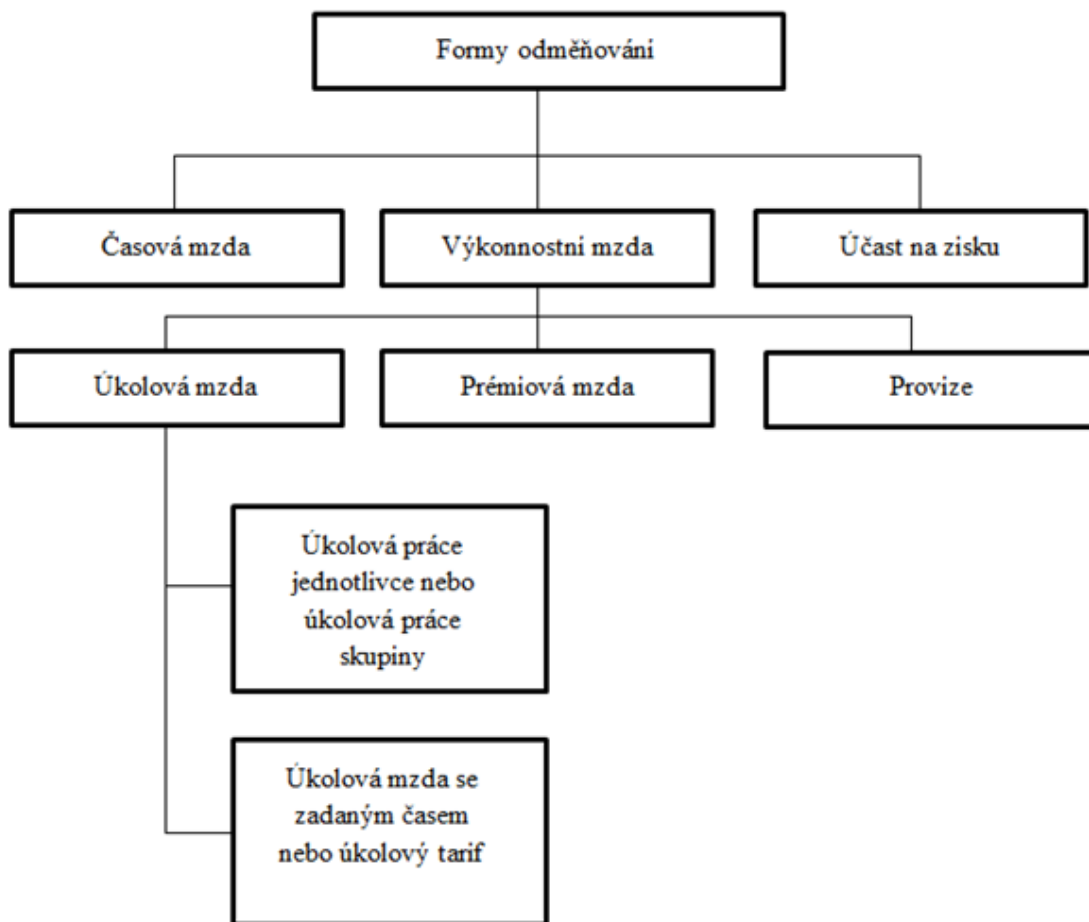
- „rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců,
- růst významu výkonového odměňování,
- diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení motivační složky,
- rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn,
- rozšiřování tarifních pásem,
- individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod,
- mezinárodní standardizace odměňování., (URBAN, 2003 str. 125)

1.3.1 Formy odměňování

Odměna může být odlišná, to ovlivňuje řada důvodů. Mezi ně spadá například kvalifikace zaměstnanců a prokázaný výkon (KAESLER, a další, 2013). Dále záleží na složitosti práce, odpovědnosti a její namáhavosti (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007). Pro zaměstnavatele je ovšem nejlepší vyplácet co nejnížší mzdu, protože tak snižují náklady, a tedy zvyšují svůj zisk (KAESLER, a další, 2013). Ovšem mzda nemůže být nižší jak minimální hranice odměny za vykonanou práci (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007). Zaměstnanci mají ale opačný zájem, a to co nejvyšší mzdu, která je pro ně pobídkou a motivací pro podání co nejvyššího výkonu (KAESLER, a další, 2013).

Formy odměňování a její rozdělení

V následujícím obrázku lze vidět, jak se formy odměňování člení.



Obrázek 2: Formy odměňování (zpracováno dle (KAESLER, a další 2013, s. 61))

Časová mzda

Mzda je ovlivněna pracovní dobou a důležitostí pro podnik. Tento druh mzdy se používá pokud:

- není pracovní výkon měřitelný,
- množství práce není zaměstnancem ovlivnitelná,
- práce je pro podnik důležitá.

Výhodou této mzdy je snadnost vypočítat hrubý výdělek a schopnost provádět práci v patřičném tempu. Nevýhodou je ale špatná motivace, protože i dobře odvedená práce není lépe odměňována (KAESLER, a další, 2013).

Úkolová mzda

Při tomto typu mzdy je výdělek odvozen od odvedeného výkonu. Jde o pracovní činnosti, u nichž si zaměstnanec sám určuje pracovní tempo a u nichž se dá pracovní výsledek měřit v jednotkách. Úkolová mzda může být jak pro jednotlivce nebo pro skupiny, také může být se zadaným časem nebo úkolovým tarifem.

Výhodou je zde větší výdělek, pokud se jedná o pilné zaměstnance, odměňování odpovídá výkonu a mzda může být ovlivněna zaměstnavateli. Nevýhoda je, že při příliš vysokém tempu může dojít k zdravotním problémům nebo k častějším chybám. Dále vzniká více zmetků, nákladů (KAESLER, a další, 2013).

Prémiová mzda

Je to taková mzda, kdy se k pevné základní mzdě přičítá dodatečná prémie za zvláštní výkony. Základní mzda je určená minimální tarifní mzdou. Prémie jsou zde určeny dle odvedeného kvalitního výkonu a můžou být vypláceny z následujících důvodů:

- dodržení výrobních lhůt,
- bezchybná práce,
- úsporné nakládání s energií,
- zlepšovací návrhy snižující náklady,
- obsluhování stroje pečlivě (KAESLER, a další, 2013).

Velikost prémie se určuje objektivně nebo materiálně pomocí zjistitelných nadvýkonů. Výše prémie nenáleží v plné výši zaměstnanci, ale rozdělí se mezi podnik a pracovníka (WÖHE, a další, 2007).

Provize

Provize pracovníci získávají dle prodaných jednotek nebo také z prodeje neprodejného kusu. Vyplácí se k pevnému základnímu platu, kdy zaměstnanec získá procentuální podíl z obratu podniku. Provize bývají často podnětem k zvýšení produktivity ve společnosti (KAESLER, a další, 2013).

Podíl na zisku

Tato forma odměňování závisí na dosažených přebytcích, a proto se zaměstnanci pak více snaží o hospodárnost společnosti. Zaměstnanci tedy nejsou odměňováni dle svého pracovního výkonu a mají snahu na dobrých vztazích se svými zaměstnavateli (KAESLER, a další, 2013).

1.3.2 Strategie odměňování

Pomocí strategie odměňování se navrhuje a uplatňuje systém odměňování, aby společnost dosáhla výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlivosti. Dále dle strategie odměňování společnost zjišťuje, co bude v budoucnosti dělat, aby byla schopna vytvořit politiku a následně její uplatnění v postupech odměňování, které se budou snažit podporovat cíle společnosti. Strategie je založena na potřebách společnosti a jejích zaměstnanců a následném uspokojování těchto potřeb (ARMSTRONG, 2005).

Strategie odměňování jsou různé dle společností, ale často obsahují podobná hlediska odměňování. Nejedná se o jednoznačný proces, ale postupem času se vyvíjí a mění se. Snaží se reagovat na různé okolnosti.

Ve většině případů bývá tato strategie sestavována manažery společnosti, kteří schvalují základní zásady, stanovují postupy, řeší možná opatření a udávají hlavní směry. Jedná se ovšem o návrhovou část, na kterou mají vliv osvědčené postupy a obavy týkající se řízení a výkonu.

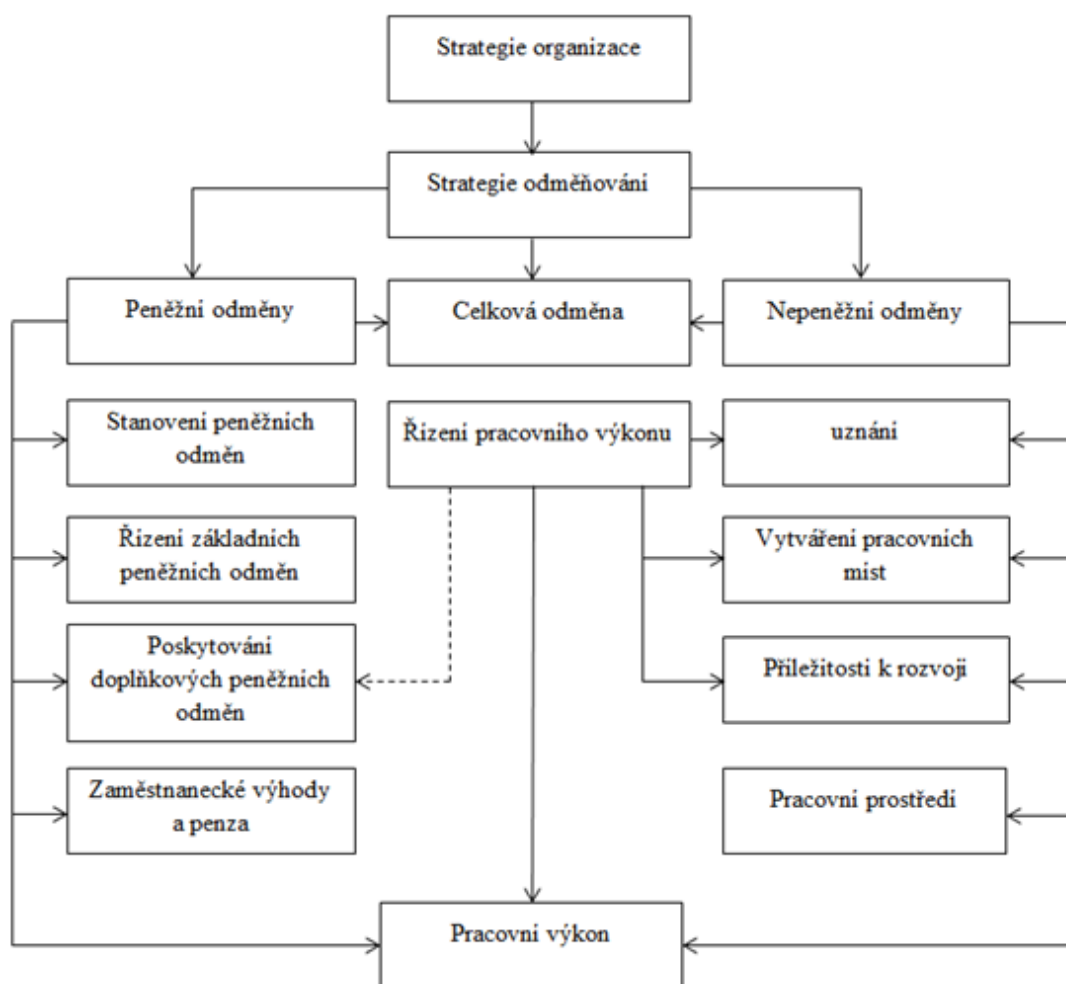
Pokud je strategie odměňování dobře navržena, měla by být schopna odpovědět na tyto otázky.

- *„Jak bude strategie přidávat hodnotu?*
- *Jak se bude strategie uskutečňovat?*
- *Které podpůrné procesy budou třeba a budou k dispozici?*
- *Kdo se bude podílet na uskutečňování strategie?*
- *Jak bude zajištěno, že ti, kteří se mají podílet na uskutečňování strategie, vědí, co mají dělat, vědí, proč se očekává, že to budou dělat, věří, že se to vyplatí a jsou schopni to dělat?*
- *Mohli by lidé reagovat na navrhovanou strategii negativně, a pokud ano, jak se vypořádat s jejich obavami?*
- *Kolik času bude zapotřebí; kolik času je k dispozici?*

- *Budou zapotřebí nějaké další zdroje, a pokud ano, budou k dispozici?*
- *Mohou se během uskutečňování strategie vyskytnout nějaké problémy, a pokud ano, jak budou řešeny? “ (ARMSTRONG, 2005 str. 418)*

1.3.3 Systém odměny

Pomocí strategického odměňování se vytvoří určitý systém odměňování, který je složen ze souvisejících procesů a postupů odměňování (ARMSTRONG, 2005). To lze vidět na obrázku č. 3 a č. 4.



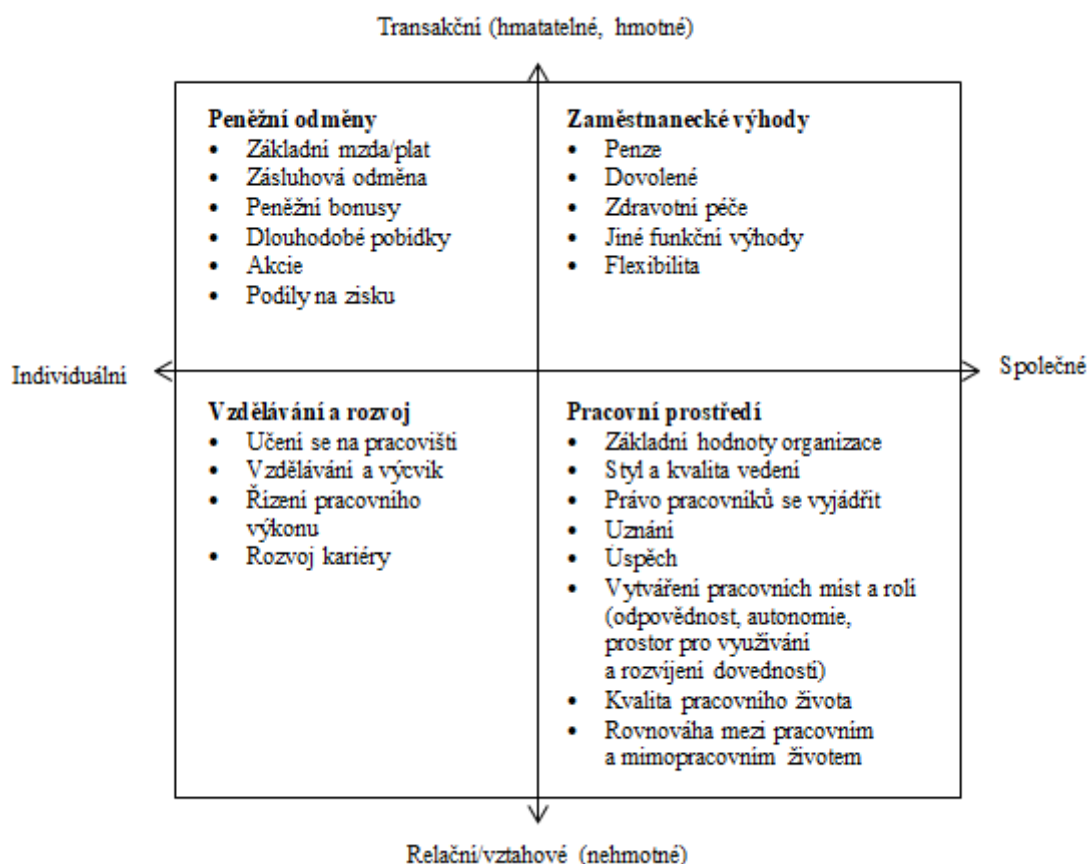
Obrázek 3: Systém odměňování (zpracováno dle (ARMSTRONG 2005, s. 422))

Peněžní odměna obsahuje peněžní odměnu, která je založena na práci nebo na lidech. Součástí jsou i zaměstnanecké výhody, penze a peněžní uznání za úspěchy a provedenou práci.

Nepeněžní odměny slouží k uspokojení lidí s různými potřebami, které souvisí s úspěchem, uznáním, osobním růstem a pracovním prostředím. Mezi nepeněžní odměny se řadí rozvoj schopností a kariéry, uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy a tvorbu pracovního prostředí.

Celková odměna je spojení peněžní a nepeněžní odměny. Snaží se vytvářet atraktivní nabídky pro zaměstnance. Jedná se především o tyto odměny.

- Doplnkové peněžní odměny.
- Různorodé formy odměn.
- Zaměstnanecké výhody.
- Základní peněžní odměny (ARMSTRONG, 2005).



Obrázek 4: Systém odměňování zaměstnanců (zpracováno dle (ARMSTRONG, 2005 str. 424))

1.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nezbytná personální činnost, která bývá často problematická (KOUBEK, a další, 2011). Úzce souvisí s kontrolou jejich práce a slouží k dokumentaci, shrnutí a rozboru provedeného výkonu za dané období. Pomocí rozboru vykonané práce se odstraní dlouhodobější vykonávané nedostatky. Hodnocení pracovníků může být nástrojem pro jejich motivaci, rozvoj a vedení (URBAN, 2003). Při hodnocení pracovníků se posoudí jejich výkon, jak plní své úkoly, cíle a dodržují pracovní postupy. Nadále zhodnotí jejich schopnosti nezbytné pro výkon dané pozice. Provádí se v kratších intervalech a ovlivňuje pohyblivou složku mzdy (PILAŘOVÁ, a další, 2008). Zaměstnavatel může použít k hodnocení svých spolupracovníků mnoho metod, které se liší předmětem hodnocení, načasováním i hodnotícími nástroji (URBAN, 2003).

1.4.1 Předmět hodnocení

Hodnocení pracovníků lze zaměřit na:

- pracovní chování,
- výsledky práce,
- rozvojový potenciál,
- schopnosti (URBAN, 2003).

Hodnocení dle pracovního chování se zaměřuje na známé zásady chování zaměstnanců, hlavně na požadavky, které byly stanoveny při vymezení jeho pracovní pozice. Kritéria pro toto hodnocení by měla být v omezené míře, mnoho kritérií by mohlo vést k formalizmu (URBAN, 2003).

Hodnocení dle výsledků práce je zaměřeno především na hlavní úkoly a osobní cíle. Toto hodnocení je efektivní z důvodů jednoznačnosti a konkrétnosti daných úkolů. Také může určit, jak moc jsou úkoly pro společnost důležité (URBAN, 2003).

Hodnocení dle schopnosti a potenciálu zaměstnance se zabývá jeho předpoklady k obtížnějším činnostem, rozvoji nebo povýšení (URBAN, 2003).

1.4.2 Nástroje hodnocení

Nástroje hodnocení jsou úzce spjaty s předmětem hodnocení.

- **Hodnocení dle stanovených cílů** – hodnotí se hlavně výsledky práce. Používá se u pracovníků s jasně stanovenými cíli a dosažení těchto cílů lze posoudit nebo změřit.
- **Hodnocení dle norem a standardů** – používá se především u výrobních dělníků, kde se porovná skutečný výkon zaměstnance s platnými výkonovými normami a standardy. Normy a standardy mohou být brány jako cíle určující danou úroveň a kvalitu pracovních výsledků.
- **Hodnocení dle kontrolních seznamů** – jedná se o soupisy činností, které určují práci, kterou by měl pracovník vykonat. Součástí bývá i návod k výkonu určitých úkolů.
- **Hodnocení dle kritických případů** – zaznamenávají se zde významné případy, které se při výkonu práce zaměstnanci vyskytly.
- **Personální a manažerský audit** – je prováděn specializovanými poradci. Ti hodnotí schopnosti, zkušenosti a pracovní postoje pracovníků.
- **Assessment centre** – využívá se při výběru a hodnocení zaměstnanců. Používá se především u manažerů a specialistů (URBAN, 2003)

1.4.3 Nedostatky hodnocení

Pokud je hodnocení pracovníků prováděno nevhodně, neobjektivně nebo nespravedlivě, může takové hodnocení vést k demotivaci zaměstnanců. Mezi nedostatky hodnocení se řadí především:

- subjektivní chyby,
- nejasná hodnotící kritéria,
- nejednoznačné hodnocení,
- hodnocení všech zaměstnanců stejně,
- málo informací o výkonu pracovníků,
- různá náročnost hodnocení od různých vedoucích
- složitá hodnotící kritéria (URBAN, 2003).

1.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují pro společnost náklad, plno zaměstnavatelů se snaží dosáhnout vyšších zisků, proto je často snižují. Dobří vedoucí ovšem o tyto benefity usilují, aby zajistili budoucí růst firmy a zajistili si tak kvalitní zaměstnance. Často jsou tyto benefity zaměstnanci upřednostňovány před mzdovou motivací.

Mezi nejčastější pracovní benefity se řadí:

- příspěvky na stravování,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na rozvoj zaměstnanců,
- příspěvky na rekreaci,
- příspěvky na očkování proti chřipce,
- příspěvky na nákup vitamínových přípravků, a další (MACHÁČEK, 2010).

1.5.1 Formy zaměstnaneckých benefitů

a) fixně poskytované benefity

Tyto benefity jsou předem určené zaměstnavatelem v pracovní smlouvě. Každý zaměstnanec má stejné zaměstnanecké benefity a je na každém z nich, zda tyto benefity využije. Nevýhodou často bývá, že zaměstnavatel vydá určitou peněžní částku za zaměstnanecké výhody a zaměstnanci o ně nejeví zájem.

b) flexibilně poskytované benefity

Výhody jsou zde poskytovány formou firemního balíčku. Zaměstnavatel určí roční limit pro čerpání benefitů. Zaměstnanci tedy mohou využít takové výhody, které jim nejvíce vyhovují. Musí si ale pohlídat přidělené body k čerpání benefitů, kdy každá výhoda je bodově ohodnocena (MACHÁČEK, 2010). Tyto benefity snižují jejich náklady, protože se snaží o optimální rozdělení dle potřeb zaměstnanců a také zvyšují jejich spokojenost (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2012).

1.5.2 Příplatky

Příplatky bývají vypláceny k základní mzdě. Organizace je stanoví buď sama, nebo si je zaměstnanci kolektivně vyjednají (ARMSTRONG, 2009). Nejčastěji jsou poskytovány za následující činnosti:

- práce přes čas,
- směnná práce,
- pohotovost (KOCIÁNOVÁ, 2010).

1.5.3 Stimulace

Práce se uskutečňuje, pokud jsou vypláceny odměny, nahrazuje se nepohodlí související s výkonem. V případě, kdy společnost přestane tyto hodnoty poskytovat, může způsobit, že dojde k pozastavení lidské činnosti. (PLAMÍNEK, 2008). Uplatňuje se především tam, kde není potřeba stálá kontrola a samostatný výkon. V takovém případě jí lze nahradit samostatnou motivaci. Ovšem při takovém zjednodušování může nastat násilí, vynucování, nátlak na zaměstnance (PLAMÍNEK, 2010).

1.6 Komunikace se zaměstnanci

Úspěšná komunikace procházela určitým vývojem. Již od začátku existovalo mnoho různých názorů na správnou komunikaci, od manipulace až k vyvíjení nátlaku. Ovšem správná atmosféra na pracovišti udává, že v komunikaci je důležité vzájemné pochopení, úcta a respektování (BĚLOHLÁVEK, 2012). Při dobré komunikaci může vedoucí snížit nejistotu zaměstnanců a podpořit důvěru ve společnost, kde pracují (URBAN, 2010). Dle existence různých typů lidí lze využít různé taktiky pro vhodnou komunikaci. Jedná se především o následující taktiky.

- **Harmonie v komunikaci**

Tento typ taktiky slouží k pocíťování souladu s komunikačními partnery. Snaží se o přizpůsobení komunikačního stylu člověka ke komunikaci druhého člověka.

- **Týmová práce**

Snaha porozumět názorům lidí z odlišných oddělení. Vedoucí může nabýt zkušenosti týkající se vedení lidí, projektů a organizování práce.

- **Změna pracovní náplně**

Využívá se především tehdy, kdy zaměstnanci vyhovuje jiná práce vzhledem k jeho schopnostem a zaměření. Také se uplatňuje při organizačních změnách společnosti.

- **Převzetí způsobu argumentace**

Snaha přijmout uvažování druhého člověka. Naši vizi a jeho myšlení se snaží uvést do jednoho vztahu.

- **Přemístění**

Zaměstnanec je přemístěn na náročnější práce nebo také na méně náročnou práci. Často je pracovník přemístěn pro zvýšení osobní motivace, využití svých schopností, poznání více oblastí.

- **Delegování**

Přenechání konkrétní činnosti, agendy podřízeným, aby byl vedoucí schopen se zaměřit na důležitější práci. Vedoucí si také zkusí, jaké jsou schopnosti daného zaměstnance, zda je pro určitou činnost vhodný či ne.

- **Zadávání vhodných úkolů**

Pomocí vhodných úkolů jsou zaměstnanci motivováni ke zlepšení, rozvíjí své schopnosti a mohou si vyzkoušet nové činnosti.

- **Pochvala**

Zaměstnanci náleží pochvala za splnění daných cílů. Zaměstnanec tato pochvala motivuje a zvyšuje tak jeho pracovní výkon. Také je dobré, aby byla pochvala spojena i s různými odměnami.

- **Kritika**

Díky kritice pracovník již nevykoná chybu, bude se snažit provádět svoji práci jiným způsobem. Kritika by měla být především zaměřena na konkrétní výsledek práce a podána vhodným způsobem (BĚLOHLÁVEK, 2012).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Diplomová práce je zaměřena na společnost Aixial, s.r.o., která sídlí v Brně. Do 8. března 2018 byla známá pod názvem Aprova s. r. o., přejmenovala se z důvodu, aby sjednotila název se společnostmi na zahraničním trhu. Dále tedy budu používat již nový název. Od vzniku této pobočky není ve společnosti dosti dobrý motivační systém, proto se rozhodla daný systém vylepšit, aby tak zajistila vyšší spokojenost zaměstnanců. Tato kapitola se zabývá analýzou a popsáním současného motivačního systému. Návrh na zlepšení dosavadního systému bude vycházet z rozhovoru s vedením a dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci analyzované společnosti a pomocí něj uvedli, jaké výhody by uvítali.

2.1 Základní údaje o společnosti

Společnost je členem skupiny ALTEN Group a po dobu 10 let je mezinárodním poskytovatelem služeb, která se zabývá klinickými studiemi a farmakovigilancí.

Aixial spolupracuje se svými klienty a snaží se zajistit, aby byly služby poskytovány tak, že budou nejlépe vyhovovat jejich provozním a strategickým požadavkům.

- Odborné poradenství
- Model outsourcingu podnikových procesů
- Biometry
- Clinical operations
- Vigilance
- Quality assurance (Aixial, 2017)

Technické výzkumné centrum

Společnost Aixial má zkušený a stálý tým v oblasti clinical operations, biometrii, vigilance a quality assurance, který nabízí efektivní a integrované řešení. Výzkumné centrum je vedeno úspěchem těchto odborníků.

Cíle společnosti

Společnost staví na své pověsti a jejím hlavním cílem je rozšíření její mezinárodní přítomnosti. Aixial, která poskytuje zdravotnickému průmyslu více než deset let služby, vyvinula důkladnou odbornost v několika terapeutických oblastech, znalost předpisů na konkrétních územích a také nejnovější a nejlepší postupy:

- silné know-how a kanceláře v západní a střední Evropě,
- osvědčené zkušenosti ve většině terapeutických oborů, zejména v oblasti CNS, kardio-vaskulárních onemocnění a onkologických onemocnění, léčivých přípravků pro vzácná onemocnění, zdravotnických prostředků a kombinovaných přípravků,
- globální přístup v oblasti bezpečnosti a řízení rizik (Aixial, 2017).

Založení pobočky v ČR

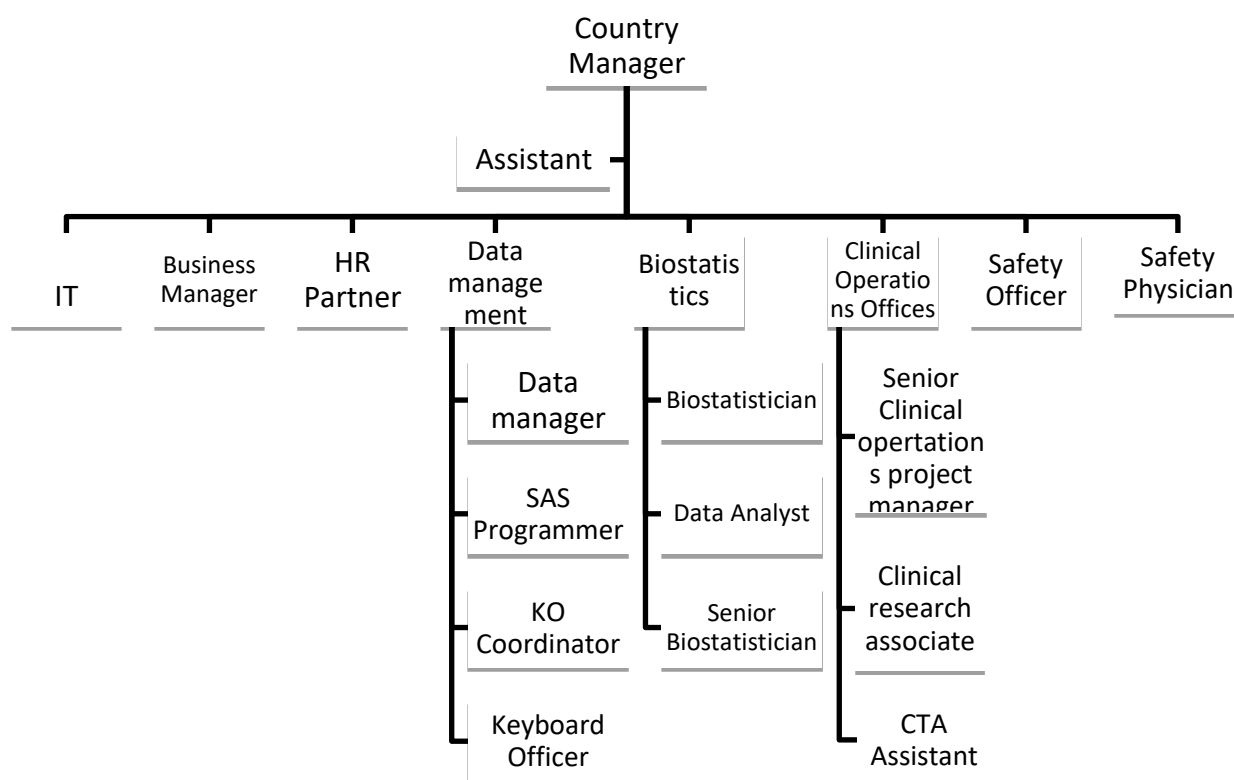
Vznik a zápis: 3. října 2006
Sídlo: Jana Uhra 168/10, Veverčí, 602 00 Brno
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo: 27703754
Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Spisová značka: C 53212 vedená u Krajského soudu v Brně
Způsob jednání: Jednatel jedná ve všech věcech jménem společnosti
Základní kapitál: 200 000,- Kč (VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2017)

2.1.1 Organizační struktura

V čele brněnské pobočky stojí country manager, který za společnost jedná a zodpovídá.

Ve společnosti pracuje 36 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do určitých oddělení.

Rozdělení ve společnosti lze vidět v následujícím obrázku organizační struktury.



Obrázek 5: Organizační struktura (vlastní zpracování)

2.1.2 Náplň jednotlivých pozic

Dle organizační struktury lze vidět, že ve společnosti jsou založena jednotlivá oddělení, do kterých jsou zaměstnanci rozděleni. Každé oddělení se zabývá jiným druhem práce. I přes toto odlišení jsou jejich výsledky na sebe navázány. Ve společnosti jsou zřízena čtyři hlavní oddělení, která naplňují předmět činnosti a snaží se dosahovat hlavních cílů.

Data Management

Pod toto oddělení spadají následující pozice.

- Data Manager
- SAS Programmer
- Key Board Coordinator

Data Manager

Na této pozici pracovník vytváří databáze, které následně slouží pro sběr klinických dat. Kontroluje dokumentace k určitým klinickým studiím a stará se o přípravu plánu správy dat. Dále má na starosti programování automatické kontroly v klinické databázi, validaci výstupů a zajišťování kvality dat. Náplní této pozice je také příprava reportů a podkladů, které jsou určeny pro klienty.

SAS programátor

Hlavní náplní této pozice je programování CDISC standardů. Pracuje s databázemi klinických studií a stejně jako pozice data manager se stará o přípravu reportů a podkladů pro klienty, validuje výstupy a zajišťuje kvalitu daných dat. Nadále modifikuje a transformuje datové výstupy a konvertuje data do formátů XLS, CSV, XML, XPT a další.

KO Coordinator

Pracovník na této pozici zajišťuje, aby byla veškerá data správně zadána do databáze. Dále se stará o archivaci a další administrativní činnosti.

Biostatistika

Oddělení biostatistiky je založeno na statistické zpracování získaných dat například od oddělení data managementu. Zde jsou také zřízené 3 pozice, a to:

- Data Analyst
- Biostatistician
- Senior biostatistician

Data Analyst

Hlavní náplní dané pozice je statistické zpracovávání dat klinických studií. Vytváří se zde výstupy ve formě tabulek, grafů a reportů v programu SAS. Dále se zabývá validací výstupů statisticky zpracovaných dat a provádí konverze datových souborů do požadovaných formátů.

Biostatistician

Pracovníci na této pozici připravují plán statistické analýzy a připravují statistickou dokumentaci ke klinickým studiím. Stejně jako u pozice data analyst také statisticky zpracovávají data klinických studií, tvoří výstupy ve formě tabulek, grafů, reportů a validují výstupy statistického zpracování dat.

Senior biostatistician

Náplní pozice je vypracování plánu statistické analýzy včetně analytických datových souborů, provádění statistické analýzy a interpretace statistických výsledků. Podílí se na přípravě zpráv o klinických studiích včetně integrovaných shrnutí pro podání.

Farmakovigilance

Oddělení je tvořeno dvěma pozicemi.

- Safety officer
- Safety Physician

Safety officer

Pozici zaujímá osoba, která je biologem, chemikem, farmakologem. Zde není podmínka, aby osoba byla lékařem. Stará se o zpracování a hlášení nežádoucích účinků léku a jejich kódování a zajišťuje reporty stejně jako pozice safety physician.

Safety physician

Tuto pozici může vykonávat pouze osoba, která je lékařem. Posuzuje data z pohledu lékaře, kontroluje safety data a stará se o reportování.

Clinical Operations Offices

Oddělení je složeno ze tří pozic.

- Clinical research associate
- Clinical Trial Assistant
- Senior clinical operations projec manager

Clinical research associate

Náplní této pozice je řízení žádosti a schválení regulačních orgánů, které dohlíží na výzkum a uvádění nových a stávajících léků na trh. Identifikuje a posuzuje vhodnost center pro klinické hodnocení a vybírá vyšetřovatele, kteří budou zodpovědní za vedení procesu na centrech. Dále také kontaktuje lékaře nebo konzultanty ohledně vedení daných procesů a sleduje klinické hodnocení po celou dobu jeho trvání, které zahrnuje i pravidelné navštěvování center, o nichž po té musí napsat reporty.

Clinical trial assistant

Zde je na starost zajištění vysoké úrovně přesnosti dat, tedy spravují a udržují dokumentace klinických studií. Organizují interní a externí schůzky, vytváří prezentační materiály a zápisy z jednání. Komunikují s členy týmu, soustředí se na sběr informací o studii a zajišťují platební toky v rámci dané studie.

Senior clinical operations project manager

Project manager vypracovává plány, které mají za cíl splnění krátkodobých a dlouhodobých cílů společnosti. Stará se o kvalitu projektových služeb pomocí plánování a pravidelných revizí projektů a řídí každodenní klinické operace včetně řízení prodejců.

Ostatní pozice

Zde jsou uvedeny pozice, které nespádají do oddělení biostatistiky, data managementu, farmakovigilance a Clinical research associate

Country Manager

Manager společnosti je zodpovědný za celou českou pobočku. Náplní je zajištění předmětu činnosti a dosažení daných cílů. Jedná s ostatními pobočkami v zahraničí a snaží se zajistit dobrý chod společnosti.

IT Specialist

Náplní této pozice je zajištění dobrého chodu celého informačního systému. Má na starost všechny činnosti týkající se IT správy.

HR Partner

HR partner vytváří koncepce týkající se oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení pracovníků. Spolupracuje s managementem společnosti, když se řeší personální otázky. Nadále se zabývá získáváním, nábořem a uvedením nových pracovníků a má zodpovědnost za dodržování pracovněprávní legislativy.

Assistant

Pozice asistentky se zabývá chystáním různých podkladů pro účetního dané společnosti. Nadále má na starosti veškeré fakturace, které společnost má, chystání stravenek pro každého zaměstnance, osobní složky a mzdy.

2.2 Zaměstnanci

V současné době pracuje ve společnosti 41 zaměstnanců, z toho je 5 zaměstnankyň na mateřské dovolené. Ovšem počet každým rokem roste a společnost se tak postupem času rozrůstá.

Tabulka 1: přehled počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

2012	15 (z toho 1 na mateřské dovolené)
2013	16 (z toho 1 na mateřské dovolené)
2014	13 (z toho 2 na mateřské dovolené)
2015	22 (z toho 2 na mateřské dovolené)
2016	31 (z toho 5 na mateřské dovolené)
2017	36 (z toho 5 na mateřské dovolené)

Zaměstnanci zde pracují na plný nebo částečný úvazek. Bylo zjištěno, že na plný úvazek pracuje 21 zaměstnanců. Částečný úvazek je v rozmezí 0,5 – 0,9 a je poskytován 15 zaměstnancům. Nejvíce je využíván z důvodu studia nebo vykonávání jiné práce.

Průměrná mzda ve společnosti

Při stanovení mzdy na určitou pozici společnost vychází z průměrné mzdy dle tržního průzkumu.

Tabulka 2: Průměrné mzdy (zpracováno dle: (HAYS, 2018))

Pozice	Průměrná mzda v Kč
Clinical Project Manager (0-2 years)	27 000,00
Clinical Project Manager (2-5 years)	36 000,00
Clinical Project Manager (>5 years)	60 000,00
Clinical research associate	69 000,00
Senior Clinical research associate	51 000,00
Clinical trial assistant	16 500,00
Data manager (0-2 roky)	18 000,00
Data manager (2-5 let)	31 500,00
Data manager (>5 let)	48 000,00
SAS programmer	26 400,00
Biostatistician (0-2 roky)	22 500,00
Biostatistician (2-5 let)	36 000,00
Biostatistician (> 5 let)	54 000,00
Keyboard Operator	10 500,00
Safety Physician / Pharmacist	36 000,00
Safety Officer (0-2 roky)	22 500,00
Safety Officer (>2 let)	37 500,00
Safety Assistant	10 500,00
Quality officer (0-2 roky)	24 000,00
Quality Officer (>2 let)	34 500,00

2.3 Současný motivační systém společnosti

V současné době společnost poskytuje zaměstnancům benefity, kterými se snaží zvýšit jejich motivaci k dosahování dobrých pracovních výkonů. Jedná se o následující výhody.

2.3.1 Kurzy cizích jazyků

Společnost poskytuje svým pracovníkům kurzy cizích jazyků. Jedná se o anglický a francouzský jazyk. Tyto kurzy jsou pro zaměstnance zcela zdarma a jsou hrazeny společností. Důvodem je její zájem na zdokonalování komunikace v cizích jazycích. Společnost jedná pouze se zahraničními klienty, se kterými nehovoří jinak než v angličtině nebo francouzštině. Hlavní podmínkou dané práce je i schopnost ovládat anglický jazyk, který je nedílnou součástí vykonávané práce. Zaměstnanci mají veškeré materiály a podklady v angličtině, také se účastní telekonferencí s lidmi ze zahraničních poboček. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla poskytovat zaměstnancům lekce zcela zdarma, aby se během let stále více zdokonalovali.

Anglické kurzy

Kurzy anglického jazyka jsou ve společnosti poskytovány již více let. Aby byla zajištěna kvalitní výuka, rozhodla se společnost obrátit na rodilého mluvčího. Lektor se do společnosti dostavuje 3 x týdně, během těchto dnů se vystřídají téměř všichni zaměstnanci. Jsou zde i zaměstnanci s velmi dobrou znalostí anglického jazyka, proto se těchto kurzů již nezúčastní. Výhodou je, že lekce je plně započítána do pracovní doby zaměstnance. Délka lekce je buď 90 minut nebo 60 minut. Součástí ceny za lekce je i částka na dopravu lektora. V tabulce č. 3 jsou uvedeny ceny za jednotlivé lekce.

Tabulka 3: Náklady na jednotlivé typy lekcí (vlastní zpracování)

Typ lekce + ostatní náklady na její poskytnutí	Cena v Kč
90 minut	900,00
60 minut	600,00
Doprava	600,00

V tabulce č. 4 jsou uvedeny částky vynaložené za každý měsíc v roce 2017.

Tabulka 4: Náklady za rok 2017 (vlastní zpracování)

Měsíc	Cena v Kč
Leden	13 200,00
Únor	27 600,00
Březen	51 000,00
Duben	41 100,00
Květen	52 800,00
Červen	39 900,00
Červenec	29 400,00
Srpen	55 200,00
Září	45 300,00
Říjen	44 700,00
Listopad	52 800,00
Prosinec	33 300,00
Celkem	486 300,00

Dle tabulky č. 4 lze vidět, že náklady na kurzy nejsou vůbec levné. Společnost vynaloží téměř půl milionu ročně, aby zajistila neustálé zlepšování svých zaměstnanců v anglickém jazyce.

Francouzské kurzy

Od roku 2016 se společnost rozhodla poskytovat svým pracovníkům i kurzy francouzského jazyka. Důvodem je, že zakladatelská společnost má sídlo ve Francii a s řadou jejich zaměstnanců lze komunikovat i ve francouzském jazyce. Tohoto kurzu se zatím zúčastňuje méně zaměstnanců. Výuku zajišťuje učitel francouzského jazyka. Za týden je poskytnuto 15 hodin výuky. Cena jedné lekce je 650,00 Kč bez DPH a její délka je jedna hodina. Tyto kurzy už nejsou započteny do pracovní doby zaměstnance. Celkové náklady tohoto kurzu jsou 11 797,50 Kč. Společnost musí tuto částku platit každý měsíc, aby tak zajistila rozvoj svých zaměstnanců ve francouzském jazyce.

2.3.2 Flexibilní pracovní doba

Velkou výhodou zde je flexibilní pracovní doba. Zaměstnanci mají ve své pracovní smlouvě uvedené hodiny, které musí za daný týden odpracovat. Doba záleží na velikosti pracovního úvazku, který byl sjednán při nástupu do této společnosti. Zaměstnanci si sami zvolí rozvržení své pracovní doby, je tedy jen na nich, kdy zvolí příchod a odchod do práce. Důležité je, aby byly ke konci týdne odpracovány hodiny, které byly sjednány v pracovní smlouvě.

2.3.3 Home office

Zaměstnanci vykonávají veškerou práci na svých přidělených počítačích, proto si ji mohou brát také domů. Podmínkou ovšem je, aby byli neustále v kontaktu a práci řádně vykonávali.

2.3.4 Stravenky

Společnost poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 95,00 Kč, z toho 55 % hodnoty hradí a zbylých 45 % si musí platit zcela sami. Pracovníkům náleží stravenky za odpracovaný den. Nárok nenáleží, pokud je zaměstnanec nemocný, má dovolenou nebo je na služební cestě. Stravenky jsou vyúčtovány srážkou ze mzdy.

2.3.5 Dovolená

Dle zákona 262/2006 Sb. je délka dovolené minimálně 20 dnů v kalendářním roce. Nárok na ní má zaměstnanec, který již odpracoval 60 dnů v kalendářním roce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2006). Společnost poskytuje 25 dnů dovolené. V mnoha společnostech zaměstnavatelé poskytují pouze 20 dnů, zde ale mají pracovníci o 5 dní dovolené navíc. Může to být i jeden z důležitých faktorů při rozhodování o volbě práce. Také to může být jeden z hlavních typů motivace, která ovlivňuje výkon zaměstnanců.

2.3.6 Možnost absolvování odborných kurzů a mezinárodních konferencí

Společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost vzdělávání se a rozvíjení svých znalostí v různých odborných kurzech. Také se mohou účastnit mezinárodních konferencí.

Náklady na určitá školení, kterých se pracovníci účastnili:

- **Školení personalistiky a mzdové účetní**

Tohoto školení se zúčastnily dvě zaměstnankyně a náklady byly vyčísleny na 1 849,90 Kč na osobu. Celkem za školení společnost zaplatila 3 699,79 Kč.

- **Školení GDPR**

General Data Protection Regulation je školení týkající se ochrany osobních údajů, které je nařízeno Evropskou unií (GDPR, 2018). Toto nařízení se týká veškerých osob, které zpracovávají osobní data. Školení opět navštívily dvě zaměstnankyně a náklady na osobu byly 3 025,00 Kč. V součtu celkové náklady vynaložené na školení GDPR činily 6 050,00 Kč.

2.3.7 Variabilní složka dle letter of objectives

Tuto výhodu využívají jen určité pozice. Jedná se o pohyblivou složku peněžní odměny, která je poskytnuta dle splnění určitých podmínek. Například business manager získá tuto odměnu dle počtu uzavřených kontraktů a schůzek. Ostatní pozice získají pohyblivou složku odměny, pokud naplní požadované cíle, které byly společnosti zadány. Společnosti je určena jistá částka zisku, které by měla dosáhnout, dle dosažení jsou zaměstnanci odměněni touto složkou. Odměna je pokaždé různě velká, záleží na zadaném cíli a jeho naplnění.

2.3.8 Lekce jógy

Vzhledem k typu práce, kdy zaměstnanci celé dny sedí jen u svých počítačů, se rozhodla společnost poskytovat lekce jógy, při kterých se budou moci uvolnit a dobře protáhnout. I v bezpečnosti práce je uvedeno, že by měla osoba vykonávající tento druh práce provádět občas cviky, které tak napomohou k vydržení celodenního sezení u stolu. Lekce jógy jsou poskytovány přímo ve společnosti, tudíž zaměstnanci nemusí nikam dojíždět. Lektorka přijíždí 2x týdně a je na pracovnících, zda tyto lekce budou navštěvovat nebo ne. Cena lekce není ovlivněna počtem zúčastněných osob, ale je hrazena za odcvičenou hodinu. Tato cena činí 300,00 Kč za jednu lekci. Pokud tedy lektorka dojíždí 2 x týdně, jsou celkové náklady za měsíc 2 400,00 Kč. Dá se říci, že tato částka není vysoká a společnost tak zajistí svým zaměstnancům možnost protáhnutí těla před pracovním dnem.

2.3.9 Káva na pracovišti

Od letošního roku společnost poskytuje kávu zcela zdarma. Dříve se zaměstnanci skládali sami bez jakéhokoliv příspěvku ze strany společnosti. Pití kávy je běžnou součástí každého dne mnoha zaměstnanců. Pomáhá jim lépe se soustředit na práci a udržuje je tak v lepší formě. Je zřejmé, že pracovníci jsou s poskytováním kávy spokojeni. Společnost nabízí kávu zdarma od června. Náklady na poskytování kávy za 5 měsíců činily 10 282,61 Kč. Za měsíc tak společnost zaplatí 2 056,52 Kč za kávu. Pokud bude spotřeba kávy v budoucnu podobná, roční náklady budou činit přibližně kolem 25 000,00 Kč.

2.4 Výzkumná část

K zanalyzování současného stavu jsem kromě dotazníkového šetření poskytnutého zaměstnancům provedla rozhovor s vedoucím pobočky. Důvodem bylo, abych zjistila pohled na současný motivační systém z obou stran, tedy jak od pracovníků, tak i od vedoucího pobočky. V rozhovoru jsem se zaměřila na oblasti motivace, hodnocení zaměstnanců a komunikaci na pracovišti. V této výzkumné části jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který trval 45 minut a nebyl nahráván. Vedoucímu pobočky jsem položila následující otázky.

- **Jak hodnotíte současnou motivaci ve Vaší společnosti?**

Dle manažera je současná motivace vnímána odlišně. Pracují zde zaměstnanci, kteří jsou velmi motivováni a chtějí odevzdávat kvalitní práci a učit se novým věcem. Na druhou stranu jsou zde i tací, kteří mají nižší motivaci a jen odpracují, co je od nich vyžadováno. U některých je motivace postupně vyvíjena například při povýšení.

- **Domníváte se, že je hodnocení zaměstnanců spravedlivé?**

V této oblasti vedoucí uznal, že by mohlo nastat určité zlepšení. Důvodem je ne příliš snadné hodnocení zaměstnanců, protože výkony nejsou objektivně měřitelné vzhledem k druhu vykonávané práce. Aby bylo zajištěno spravedlivého hodnocení, převádí tuto pravomoc na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří mají větší přehled o svých podřízených.

- **Jak byste popsal vztahy mezi zaměstnanci ve Vaší společnosti?**

V některých odděleních jsou vztahy velmi dobré, ovšem jsou zde i zaměstnanci, jejichž komunikace je problematická, a to může způsobit ne příliš dobré vztahy s ostatními kolegy. Tyto špatné vztahy se pak mohou projevit na motivaci.

- **Jaká je komunikace mezi vámi a vašimi zaměstnanci?**

V současné době, kdy dochází ke zvyšování počtu zaměstnanců, již nelze komunikovat se všemi. Dříve, kdy byl počet menší, to bylo možné, ale nyní je komunikace přesměrována především na vedoucí oddělení, kteří pak nadále komunikují se svými kolegy.

- **Poskytujete zaměstnancům dostatek informací o výkonu Vaší společnosti?**

Podrobné informace o výkonu společnosti zpracovává mateřská společnost v zahraničí, proto jsou poskytovány zaměstnancům jen data, která se podaří získat. Ta se snaží poskytnout všem pracovníkům. Ovšem jsou zde prostoje a bylo by dobré tuto oblast vylepšit.

- **Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu?**

Zpětnou vazbu o pracovním výkonu poskytují vedoucí oddělení. Rozhovor by měl být u každého zaměstnance minimálně jednou ročně (SVOBODNÍK, 2017).

2.5 Dotazníkové šetření

K zjištění informací o spokojenosti zaměstnanců v analyzované společnosti jsem zvolila dotazníkové šetření, protože pomocí něj nejlépe zjistím, jak se skutečně cítí a jak vnímají současnou motivaci. Na základě těchto informací navrhu zlepšení současného motivačního systému, které bude naplňovat přání pracovníků. V dotazníku jsem se zaměřila na spokojenost zaměstnanců, motivaci k práci, komunikaci a vztahy na pracovišti.

Dotazník byl podán anonymní formou a byli dotázáni všichni zaměstnanci v prosinci roku 2017. Na vyplnění měli 14 dní. Otázky byly formovány tak, aby zvolili jen jednu možnost odpovědi. Výjimkou byly otázky číslo 9, 10 a 11, kdy u otázky 9 a 10 mohli zvolit více odpovědí a u otázky číslo 11 volili důležitost motivačního faktoru pomocí číslovací stupnice.

Dotazník byl poskytnut všem 36 zaměstnancům, ale všichni dotazník nevyplnili. Počet zúčastněných pracovníků byl 26, z toho 19 žen a 7 mužů. Návratnost dotazníku tedy byla 72,2 %.

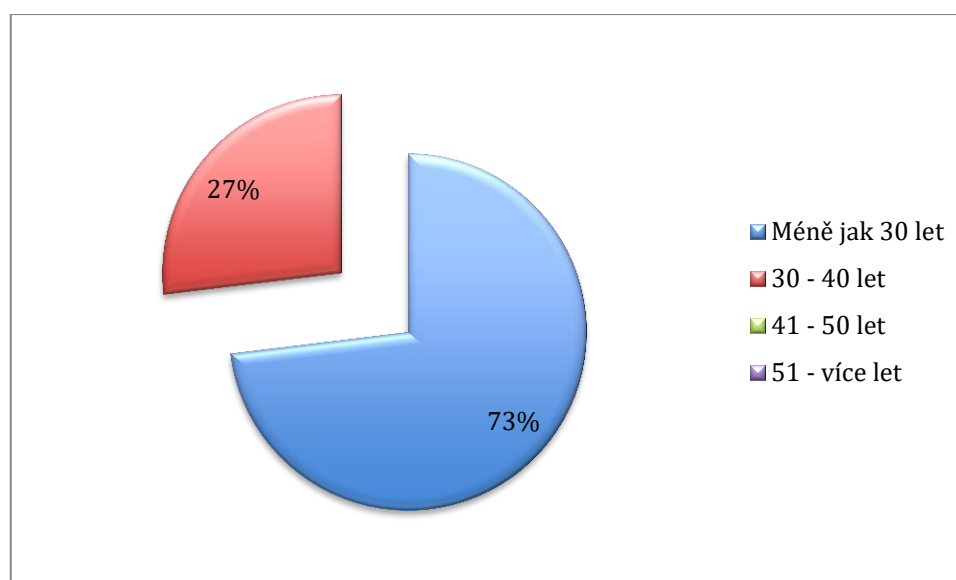
2.5.1 Vyhodnocení získaných dat

V dotazníkovém šetření jsem položila 31 otázek, pomocí nichž jsem se zaměřila na nedostatky, slabá místa, ale také přednosti současné motivace. Následně budou analyzovány vybrané otázky, které jsou nejdůležitější k návrhům pro lepší motivační systém. Otázky jsem rozdělila do 4 částí a zvolené možnosti uvedla do grafů, kde lze vidět jejich procentuální podíl.

Obecné informace

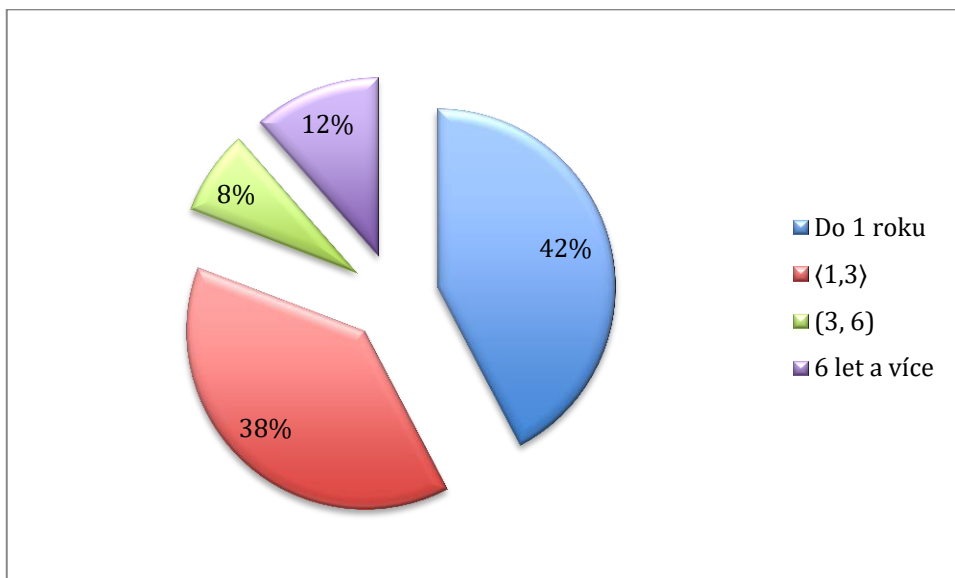
Ve společnosti pracují převážně ženy. Dle zúčastněných respondentů zde pracuje 73 % žen a 27 % mužů. Většinou část tvoří zaměstnanci mladší jak 30 let. Důvodem mladého kolektivu může být obsah práce, ve které je zapotřebí dobrá znalost počítačových databází a programování. Od roku 2015 dochází k většímu nárůstu počtu zaměstnanců, to lze vidět v grafu č. 2, kdy největší procentuální podíl tvoří tyto 2 skupiny. Především se jedná o ženy, kdy do společnosti nastoupilo během 3 let 41,7 % dotázaných žen a pouze 16,7 % mužů. Lze tedy říci, že ve společnosti převládají zaměstnanci, kteří zde nepracují moc dlouho. Všichni dotázaní mají vysokoškolské vzdělání. Důvodem je, že k některé pozici je toto vzdělání podmínkou, k jiné vysokoškolským studiem získali dovednosti potřebné k výkonu práce.

1.) Do jaké věkové kategorie spadáte?



Graf 1: Obecné údaje: Věk (zdroj: vlastní zpracování)

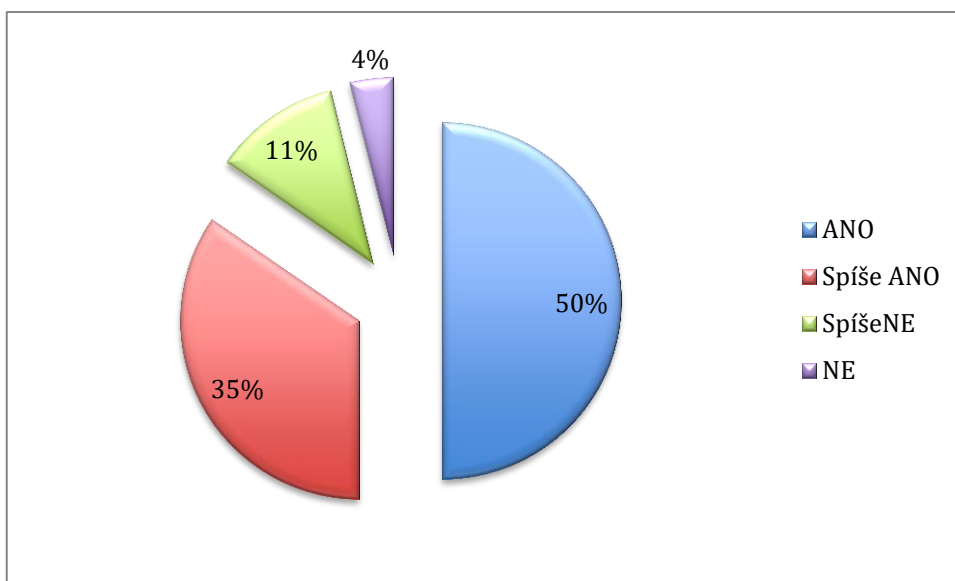
2.) Jaká je délka vašeho pracovního poměru s danou společností?



Graf 2: Obecné informace: Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování)

Motivace

3.) Je pro Vás motivace hlavním podnětem k lepšímu pracovnímu výkonu?

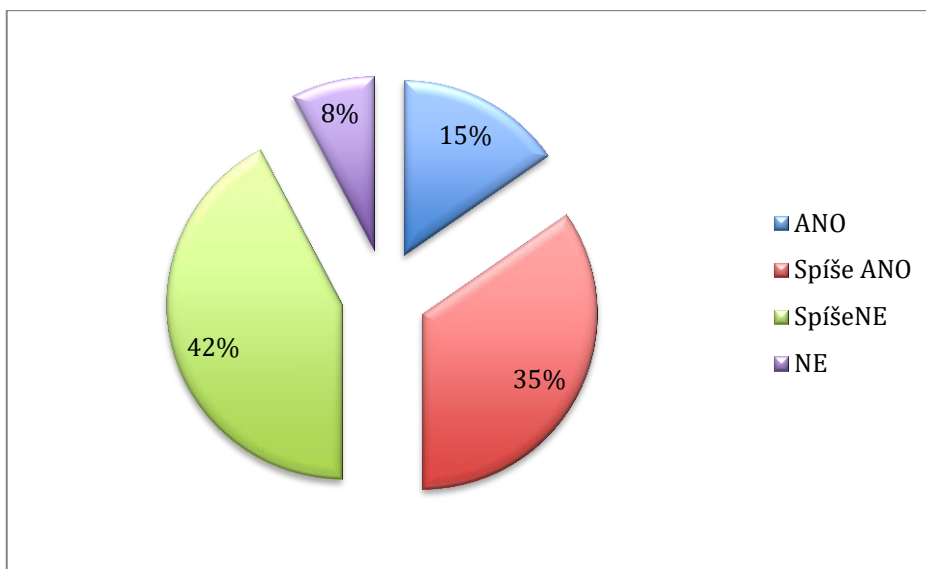


Graf 3: Motivace (vlastní zpracování)

Pro téměř většinu dotázaných je motivace velmi důležitá. Pomocí ní se budou cítit v práci spokojeni a to vyvolá lepší podávání pracovních výsledků. To se následně projeví na výkonu celé společnosti, protože dobře motivovaní zaměstnanci budou lépe dosahovat cílů, motivace je bude neustále pohánět vpřed. Vzhledem k tomu, že ve

společnosti pracuje většina zaměstnanců, kteří motivaci potřebují, měla by být tato oblast neustále sledována a zlepšována. Jen pro menší procento dotázaných není motivace hlavním podmínkem k podávání lepších pracovních výkonů.

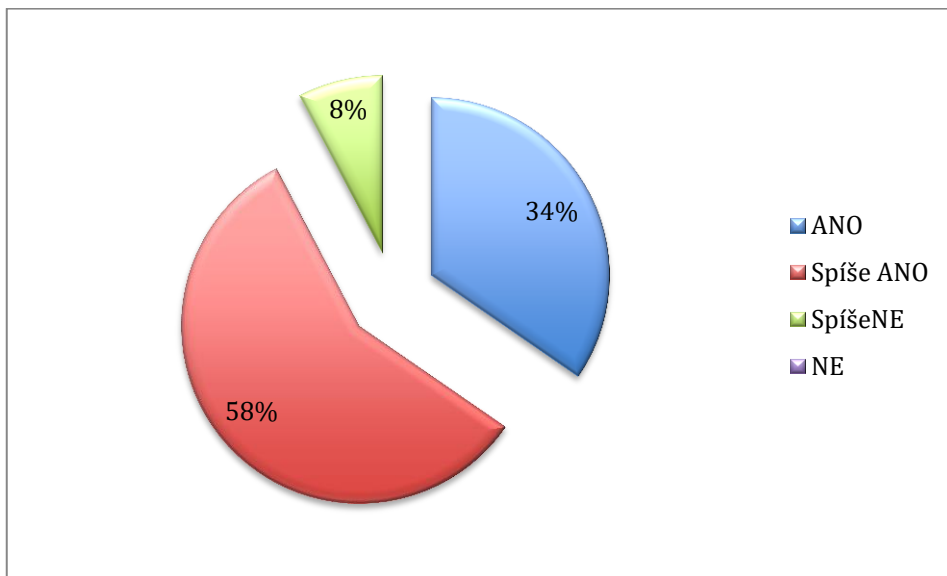
4.) Pociťujete v práci dostatečnou motivaci? Pokud NE (Spíše NE), uveďte důvod.



Graf 4: Současná motivace (vlastní zpracování)

Motivace v analyzované společnosti není dostačující. Pouze 15 % zúčastněných zaměstnanců ji v práci zcela pociťuje. 35 % pouze částečně, ale největší počet pracovníků ji nepociťuje. Uvedeným důvodem je, že ve společnosti není skoro žádný motivační systém, který by u zaměstnanců vyvolával dostačující pocit motivace. Z grafu č. 3 bylo zjištěno, že většina pracovníků motivaci potřebuje, proto by společnost měla tuto oblast zlepšovat.

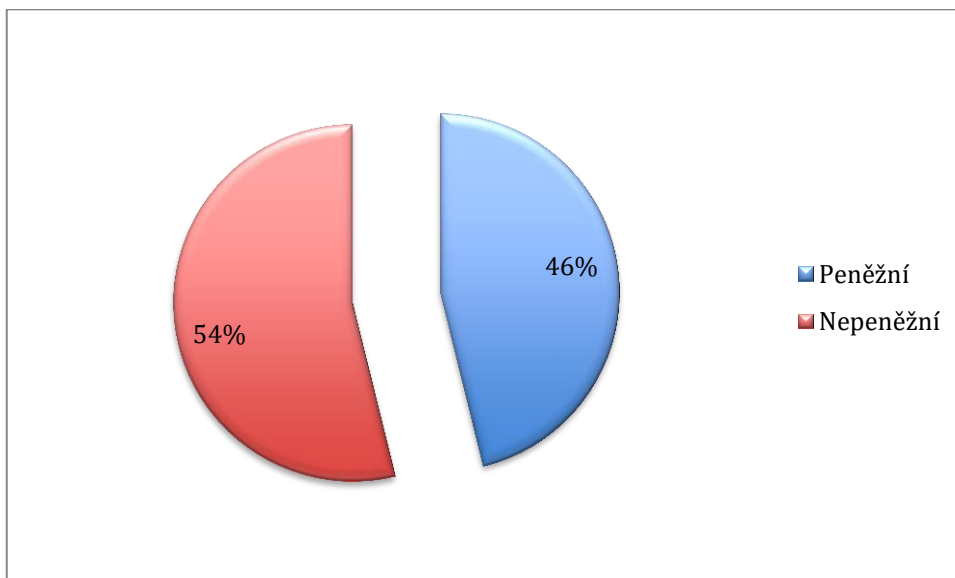
5.) Pokud by ve společnosti upadla veškerá motivace, zvažovali byste nové zaměstnání s dostatečnou motivací?



Graf 5: Úpadek motivace (vlastní zpracování)

Na grafu č. 5 lze vidět, že u většiny zaměstnanců je důležitá motivace, aby byli v práci spokojeni a odváděli dobré pracovní výkony. Při velmi nízké motivaci by i zvažili změnu povolání, aby pocíťovali spokojenost s prací. Pouze 8 % dotázaných by v práci zůstalo, když by ve společnosti upadla veškerá motivace. Společnost by se měla této oblasti věnovat, aby si zajistila kvalifikované zaměstnance, kteří napomáhají dosahovat její cíle. Tím může zamezit odchodu zaměstnanců ke konkurenci.

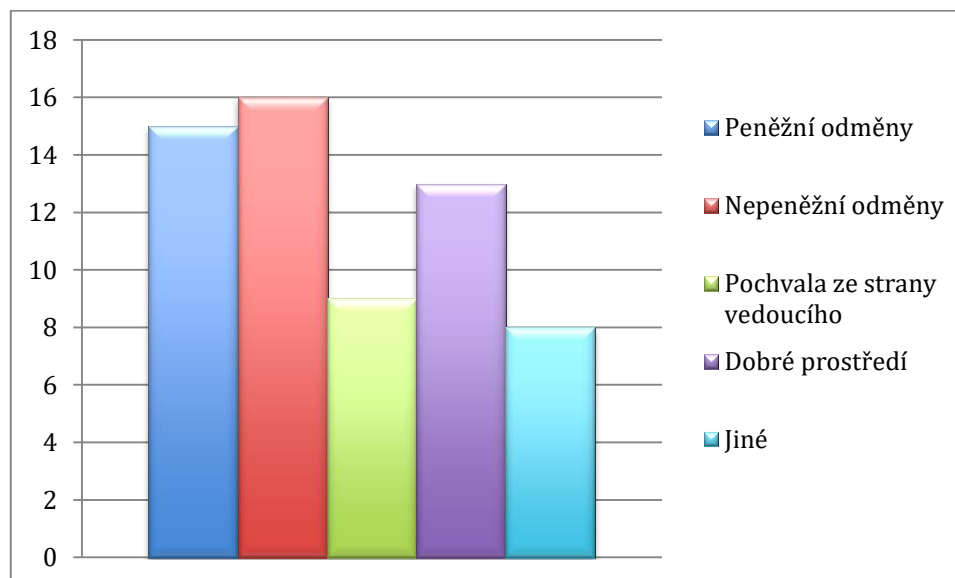
6.) Jakou formu motivace byste nejvíce preferovali?



Graf 6: Formy motivace (vlastní zpracování)

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 54 % dotázaných by preferovalo nepeněžní odměny a 46 % peněžní. Při podrobnější analýze vyplynulo, že nepeněžní odměny by více uvítaly ženy, zatímco muži by upřednostňovali peněžní odměny.

7.) Co je pro Vás největší motivací? Pokud jiné, uveďte příklad

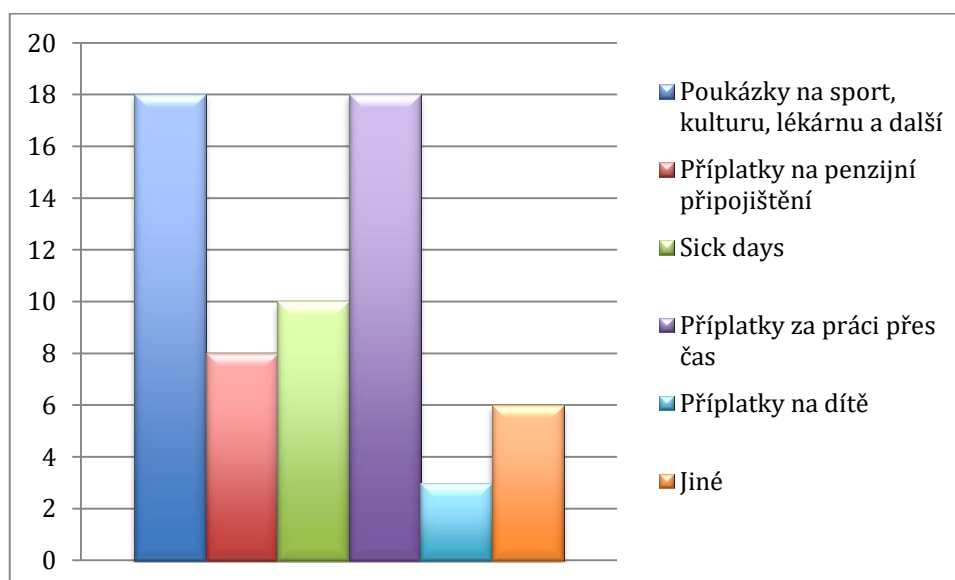


Graf 7: Druhy motivace (vlastní zpracování)

U této otázky bylo možné volit více jak jednu odpověď. Největší motivací dle zaměstnanců dané společnosti jsou nepeněžní odměny. Skoro stejně velkou váhu mají i peněžní odměny a dobré prostředí. Jako jiné způsoby motivace by zaměstnanci uvítali zdokonalení a profesionální rozvoj, mimopracovní společné aktivity, školení a pobyty v zahraničí. Ženy by nejvíce volily nepeněžní odměny a dobré prostředí, zatímco muži by dávali přednost peněžním odměnám. V oblasti pracovního prostředí nebyly nalezeny žádné nedostatky, je tedy dobré, že tento faktor je pro zaměstnance velmi důležitý, aby se cítili motivováni.

8.) Jakou z uvedených výhod byste považovali za nejlepší způsob motivování?

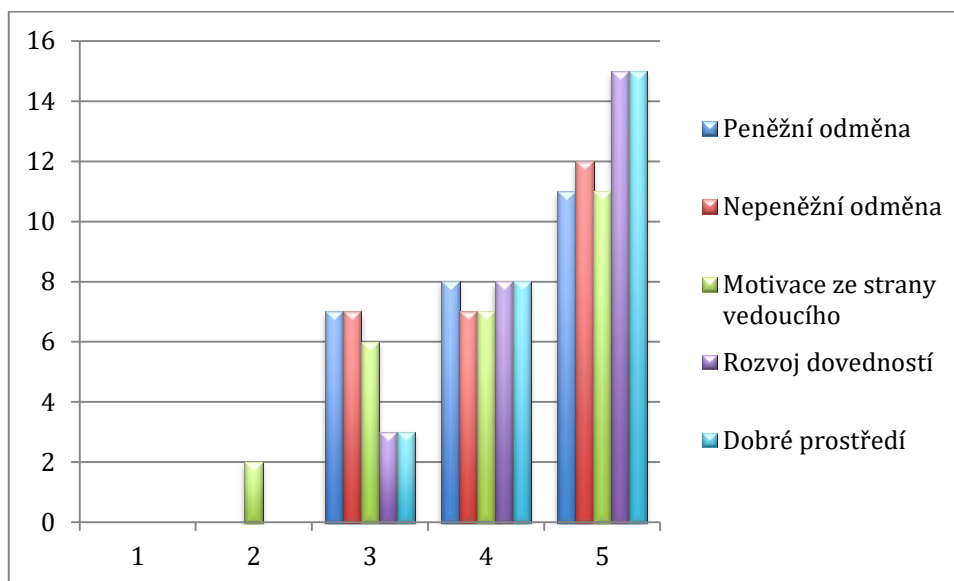
Pokud jiné, uveďte příklad



Graf 8: Pracovní výhody (vlastní zpracování)

U otázky č. 8 mohli zaměstnanci opět zvolit více odpovědí a nejvíce by přivítali, kdyby byla práce přesčas proplácena a dostávali poukázky na sport, kulturu, lékárnu nebo jiné výhody. Nadále by zvolili sick days, následně příplatky na penzijní připojištění a nejméně by volili příplatky na dítě. Výhody, které zaměstnanci sami navrhli a uvítali, jsou annual bonus, náhradní volno za práci přesčas, vzdělávací kurzy, odměny na Vánoce a pobyty v zahraničí.

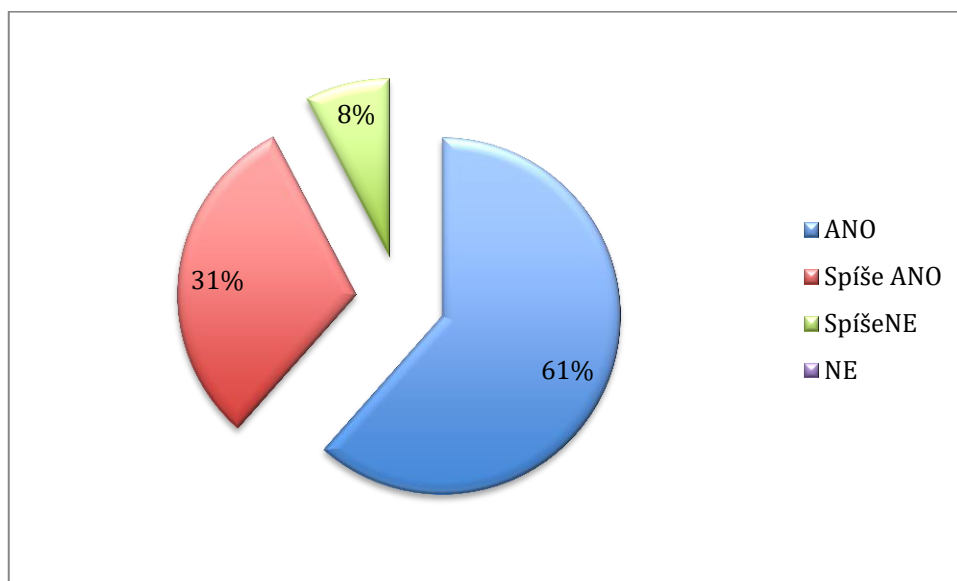
9.) Jak moc jsou tyto motivační faktory pro vás důležité? (1- nejnižší motivace, 5 – nejvyšší motivace)



Graf 9: Motivační faktory (vlastní zpracování)

Z grafu č. 9 vyplývá, že pro zaměstnance společnosti je nejvíce důležité dobré prostředí, rozvoj dovedností, následně nepeněžní odměny a poté motivace ze strany vedoucího a peněžní odměna. Pracovní prostředí je jednou ze silnějších stránek společnosti, je tedy dobré, že tento faktor je pro dotázané zaměstnance nejdůležitější. Rozvoj dovedností zaměstnanci také řadí mezi nejdůležitější faktory motivace. Při výkonu práce se pracovníci stále učí novým věcem a občas se účastní zahraničních konferencí, kde získávají nové zkušenosti a rozvíjí tím i své dovednosti.

10.) Chtěli byste, aby se současný motivační systém vylepšil? Pokud ANO (spíše ANO) uveďte návrhy

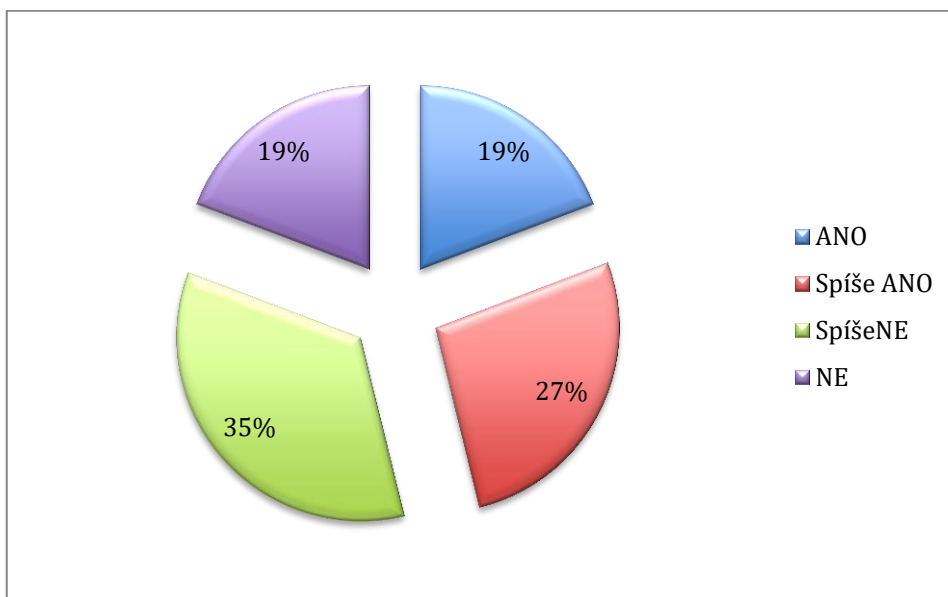


Graf 10: Současný motivační systém (vlastní zpracování)

Zde lze vidět, že většina zaměstnanců by přivítala, kdyby se současný motivační systém vylepšil. Pro tuto možnost bylo přes 90 % zúčastněných zaměstnanců. Pouhých 8 % by současný systém spíše neměnila. Je jasné, že mnoho zaměstnanců by uvítalo větší motivaci, aby se v práci cítili více spokojeni, také by si přáli vidinu platového růstu a benefity, které již byly zmiňovány v předchozích otázkách.

Komunikace

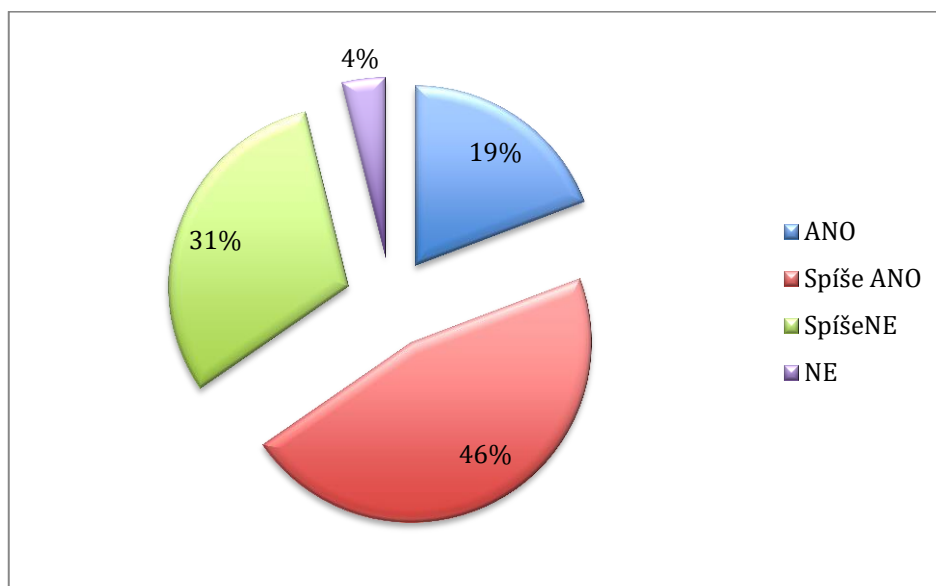
11.) Domníváte se, že hodnocení pracovníků probíhá ve Vaší společnosti spravedlivě?



Graf 11: Hodnocení pracovníků (vlastní zpracování)

Výsledky šetření ukázaly, že větší polovina dotázaných zaměstnanců se domnívá, že hodnocení není spravedlivé. Pouze 19 % dotázaných je s hodnocením zcela spokojená. Je tedy patrné, že v oblasti hodnocení jsou značné nedostatky. Hodnocení zaměstnanců musí být spravedlivé, pokud tomu tak není, může to vést k demotivaci zaměstnanců, kteří nejsou spravedlivě hodnoceni. V tomto případě by se jednalo o velké procento pracovníků konkrétní společnosti.

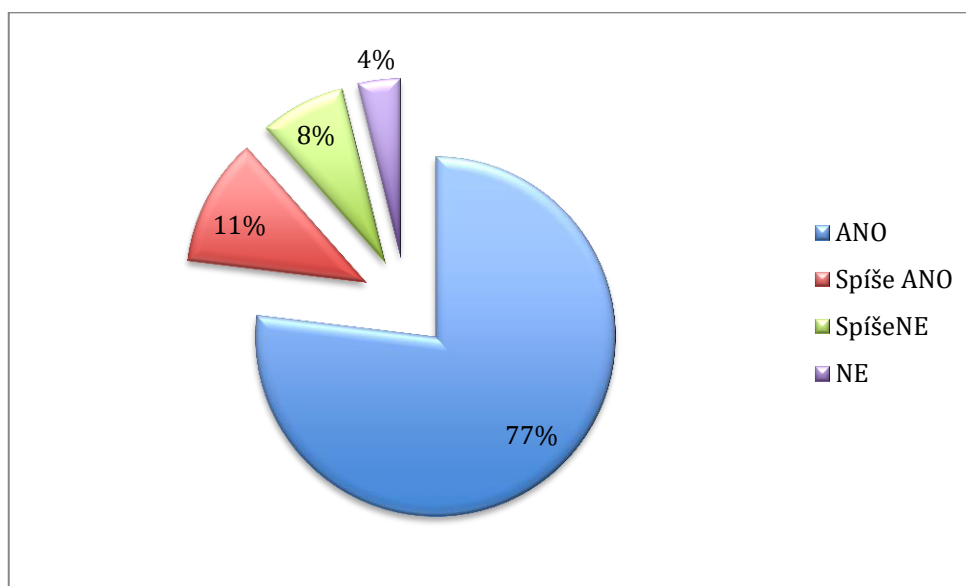
12.) Považujete současnou komunikaci s vedoucím (country manager) za dostačující? Pokud NE (spíše NE), proč se tak domníváte?



Graf 12: Komunikace (vlastní zpracování)

Z grafu č. 12 vyplývá, že komunikace s managerem společnosti není špatná. Ovšem jsou zde i zaměstnanci, se kterými manager komunikuje méně, uvedeným důvodem je jeho vytíženost, špatné řešení problému a horší domluva. Bylo by tedy dobré, aby komunikace byla se všemi zaměstnanci podobná. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by docházet k situacím, že se někteří pracovníci cítí zanedbáváni nebo si myslí, že jiní jsou více upřednostňováni. Těmto situacím by se mělo předejít. Pro společnost je lepší, když se jejich zaměstnanci cítí užitečně a spokojeně.

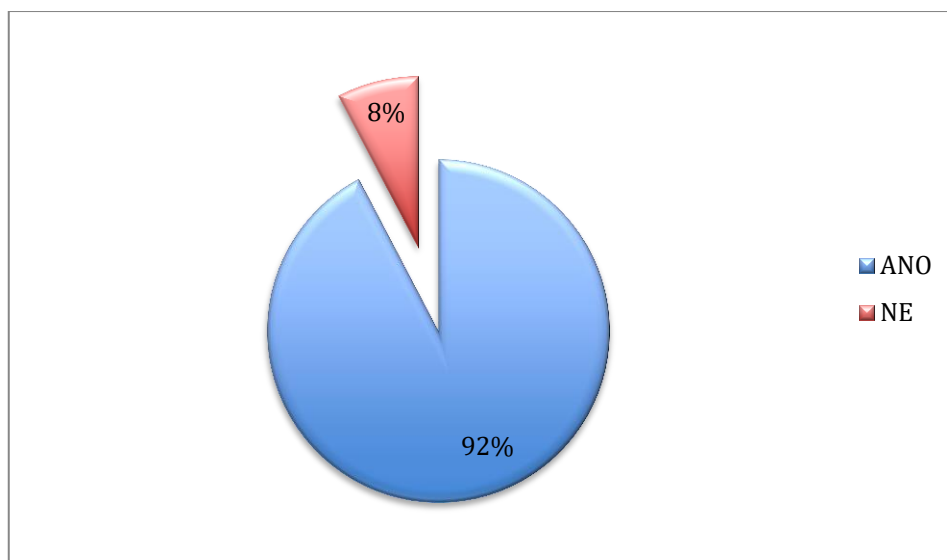
13.) Považujete komunikaci s kolegy (v rámci oddělení) za dostačující?



Graf 13: Komunikace (vlastní zpracování)

Komunikace mezi pracovníky v rámci oddělení je na dobré úrovni. Důvodem je přátelská atmosféra, která v rámci oddělení i celé společnosti panuje. Jen menšina komunikuje se svými zaměstnanci hůře.

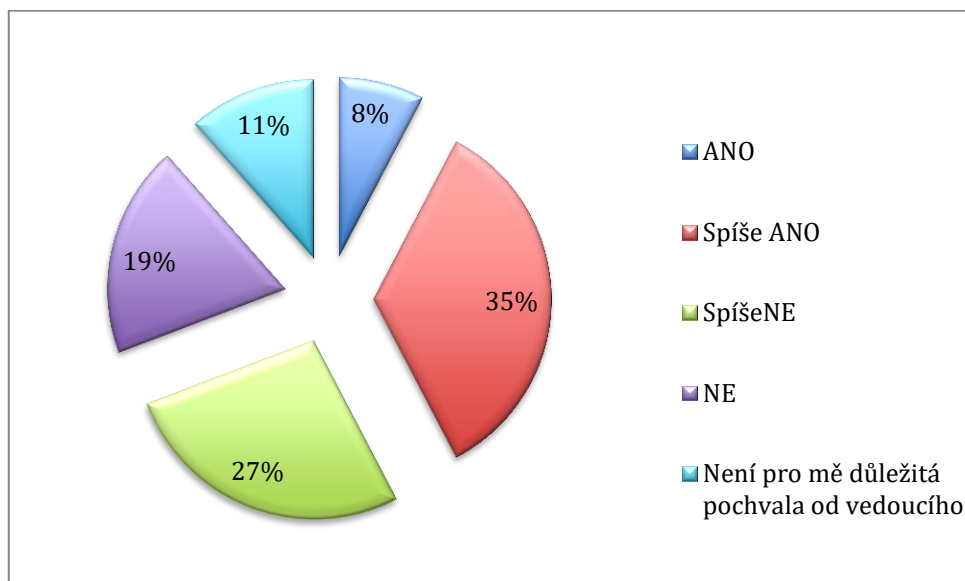
14.) Je pro Vás pochvala od vedoucího důležitá? (krátce vysvětlete)



Graf 14: Pracovní pochvala (vlastní zpracování)

V grafu č. 14 lze vidět, že pochvala je při výkonu práce velmi důležitá. 92 % dotázaných ji při výkonu práce potřebuje. Důvodem může být pocit užitečnosti pro společnost, což může zvýšit pracovní nasazení. Tento druh motivace je velmi důležitý a neměl by být společností opomíjen. Zaměstnanci se budou cítit spokojeni, a to je jedním z hlavních záměrů společnosti.

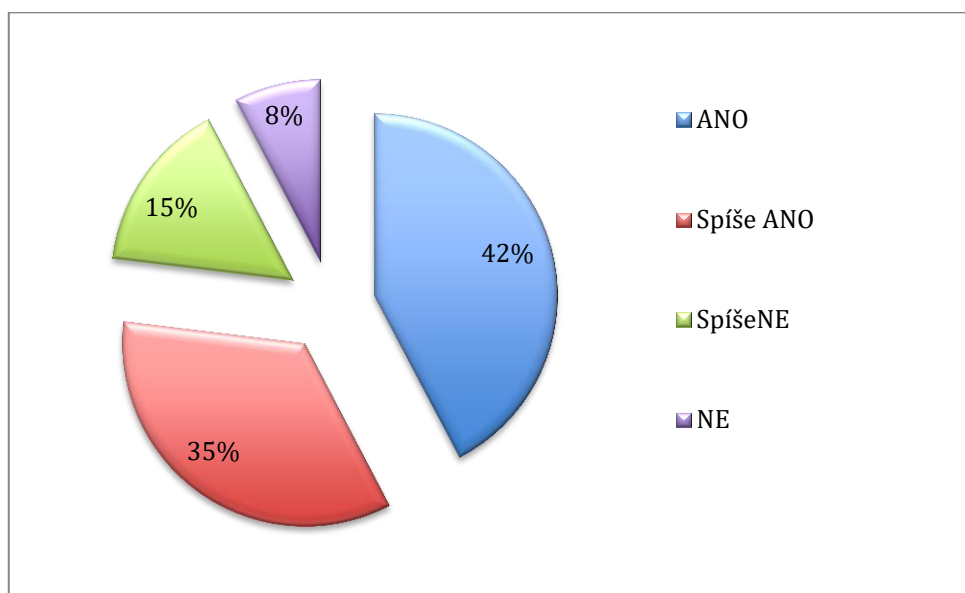
15.) Dostává se vám dostatečná pochvala ze strany vedoucího (country manager)?



Graf 15: Pracovní pochvala (vlastní zpracování)

Pochvala ze strany vedoucího pobočky se zaměstnancům nedostává tolik jako od vedoucích oddělení. Na základě podrobnější analýzy vyplynulo, že se dostává spíše mužům. Většina žen uvedla, že se jim dostává méně nebo vůbec. Pro 11 % dotázaných ovšem není od manažera důležitá, dávají přednost pochvale od vedoucího oddělení. Důvodem nedostatečné pochvaly může být vytíženost manažera, ovšem i přes to by měl být nalezen způsob, který ji zajistí všem pracovníkům, neboť dle grafu č. 14 ji potřebuje téměř většina dotázaných.

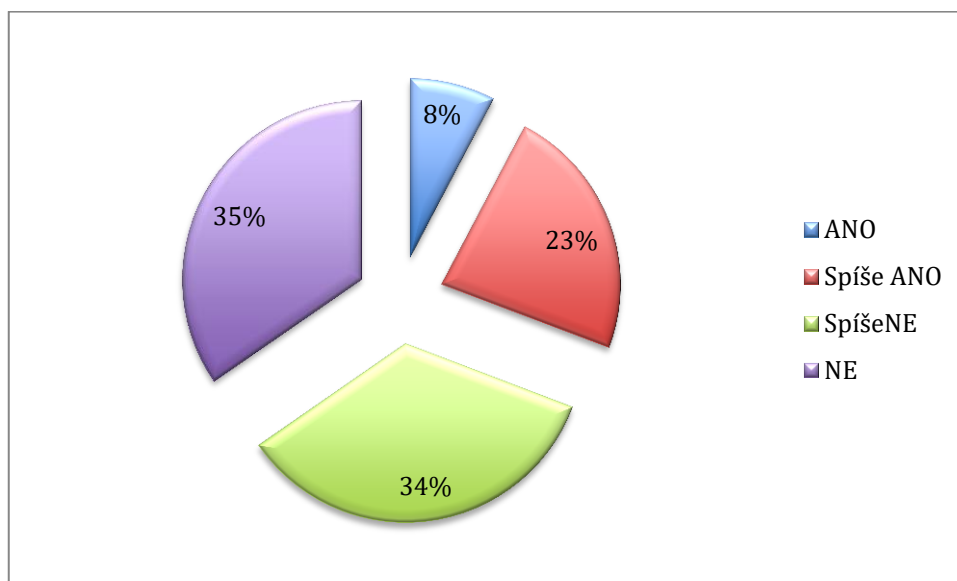
16.) Dostává se vám dostatečná pochvala ze strany vedoucího oddělení?



Graf 16: Pracovní pochvala (vlastní zpracování)

Pochvala ze strany vedoucího oddělení je častější. Najdou se ale i zaměstnanci, kteří nejsou za provedenou práci dosti pochváleni. Bylo by dobré ji zajistit všem pracovníkům, protože je při výkonu práce velmi důležitá a dodává větší nasazení k provedení určité činnosti. Vzhledem k neustálému kontaktu vedoucího oddělení se svými podřízenými by neměl být problém poskytnout pochvalu všem. Může být poskytnuta jak na poradách, tak i na předem domluvené individuální schůzce. Ve společnosti nejsou žádní zaměstnanci, pro které by nebyla od vedoucího oddělení důležitá.

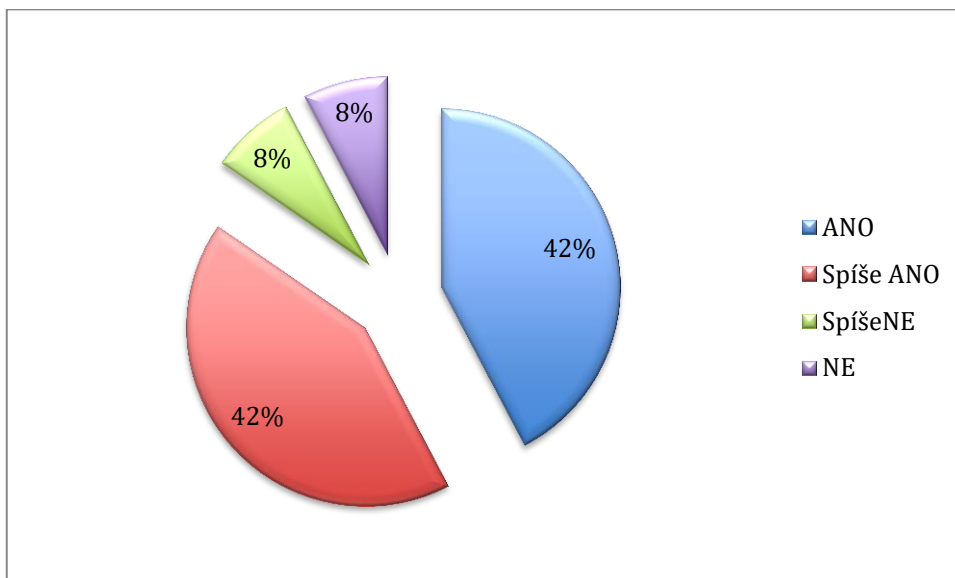
17.) Existuje u vás zpětná vazba za pracovní výkon od vedoucího (country manager)?



Graf 17: Zpětná vazba (vlastní zpracování)

V této oblasti existují určité nedostatky. Z grafu č. 17 lze vidět, že je zpětná vazba poskytována jen menšině zaměstnancům. Pouze 31 % dotázaných dostává zpětnou vazbu dostatečnou či v omezené míře. To je velmi malé číslo pro tak důležitou oblast motivace. Důvodem může být vytíženost manažera nebo zvyšující se počet pracovníků ve společnosti. Lze tedy říci, že v oblasti zpětné vazby existují patrné nedostatky. Není dobré, aby zaměstnanci nevěděli, jak vedoucí hodnotí jejich pracovní výkony. Měl by být vymezen prostor pro zlepšení v dané oblasti, aby mohlo dojít k případnému zkvalitnění prováděných výkonů.

18.) Existuje u vás zpětná vazba za pracovní výkon od vedoucího oddělení?

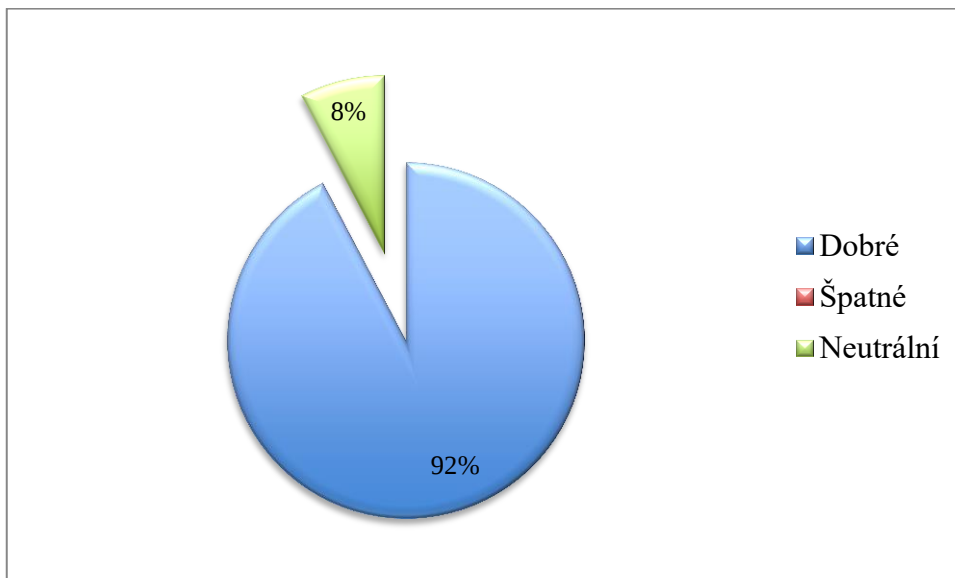


Graf 18: Zpětná vazba (vlastní zpracování)

Lze říci, že vedoucí oddělení poskytují svým zaměstnancům zpětnou vazbu za pracovní výkony o hodně více. Ovšem existují zde i pracovníci, kterým je zpětná vazba poskytována minimálně či vůbec. Celkově se jedná o 16 % dotázaných. Tak dobré výsledky u vedoucích oddělení jsou zapříčiněny neustálým kontaktem a poskytování pomoci svým podřízeným. Dalším důvodem může být pořádání pravidelných porad, kde vedoucí sdělí zpětnou vazbu za odpracovaný výkon. Mohou jim poradit, jak dělat různé věci lépe a tím zlepšit podávání pracovních výsledků.

Vztahy na pracovišti

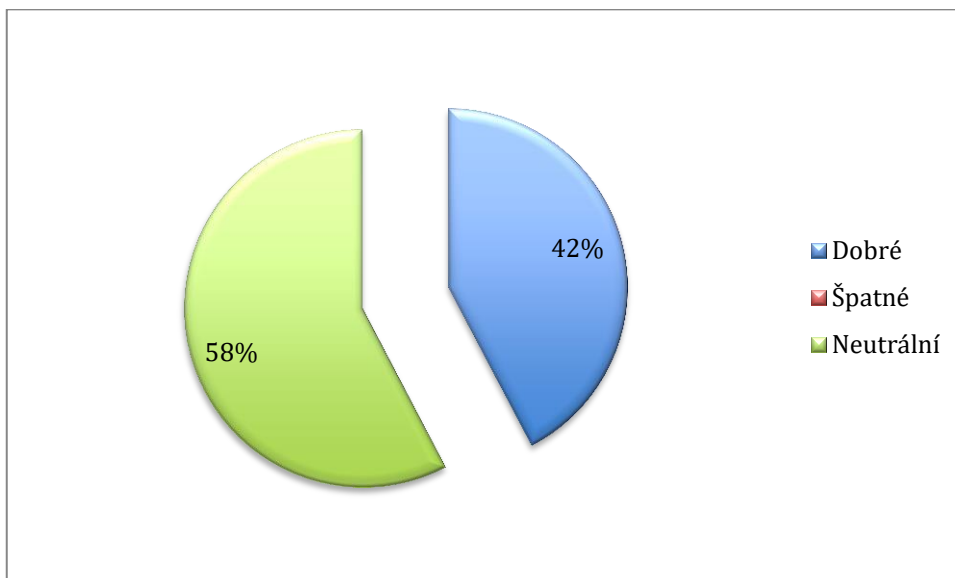
19.) Jak hodnotíte vaše vztahy s kolegy? Uveďte důvody



Graf 19: Vztahy s kolegy (vlastní zpracování)

Vztahy na pracovišti jsou ve společnosti velmi dobré. Dle výsledků je zaměstnanci považují za přátelské, nemají problém se mezi sebou domlouvat, jsou ochotní a v kancelářích mívají příjemné prostředí. Do práce tedy chodí s dobrým pocitem a ne s obavou, že musí pracovat v nepříjemném prostředí. K dobrým vztahům přispívají společné aktivity, kterých se zaměstnanci mimo pracovní dobu účastní. Při příchodu nových zaměstnanců také není žádný problém v začlenění se do kolektivu.

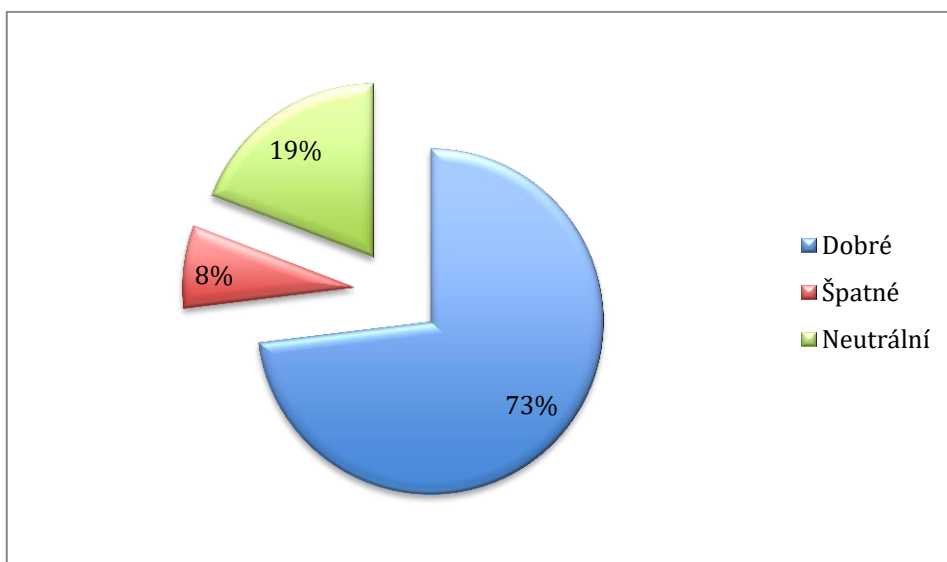
20.) Jaké jsou vaše vztahy s vedoucím (country manager)?



Graf 20: Vztahy s country managerem (vlastní zpracování)

Zaměstnanci s vedoucím pobočky mají spíše neutrální vztah. 42 % dotázaných uvedlo, že s vedoucím vychází dobře a 58 % s ním má neutrální vztahy. Výhodou je, že nikdo z dotázaných není s vedoucím pobočky v konfliktu. Všechny problémy jdou vyřešit bez zbytečných obav, tudíž se to ani neodrazí v dobré atmosféře, která zde panuje.

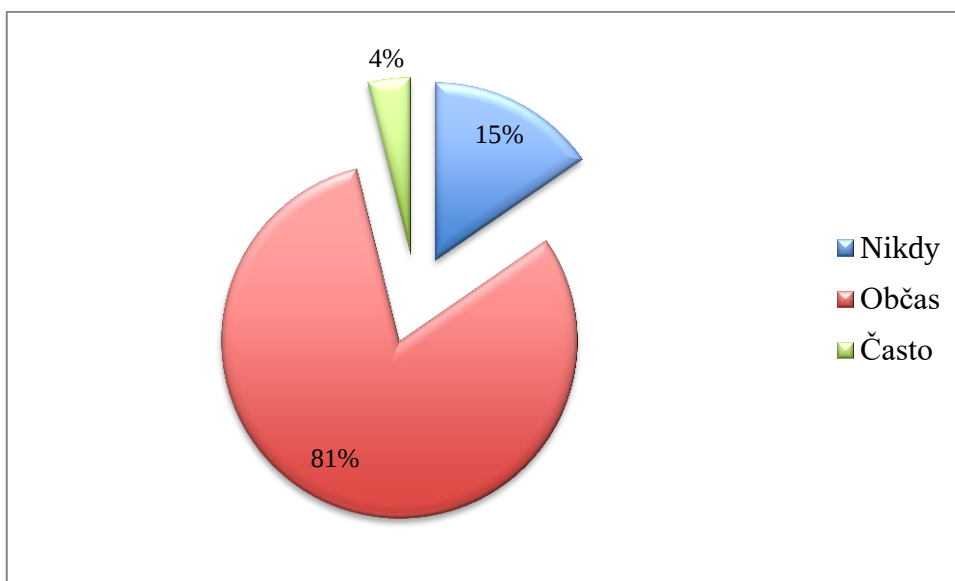
21.) Jaké jsou vaše vztahy s vedoucím oddělení?



Graf 21: Vztahy s vedoucím oddělení (vlastní zpracování)

S vedoucím oddělení jsou vztahy ve společnosti výrazně lepší. 73 % dotázaných jsou se svým vedoucím spokojeni a 19 % s ním mají neutrální vztah. Vedoucí oddělení se svým podřízeným věnují značně více, protože spolupracují na různých projektech a jsou nápomocní, když zaměstnanec potřebuje poradit. Jsou tedy stále v kontaktu a tím si mohou budovat lepší vztahy. Ovšem našli se i zaměstnanci, kteří se svým vedoucím nevycházejí dobře a nejsou s ním moc spokojeni. Jedná se ale pouze o 8 % dotázaných.

22.) Vznikají na pracovišti konflikty mezi zaměstnanci?



Graf 22: Pracovní konflikty (vlastní zpracování)

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti občas dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. Důvodem bývá odlišnost v názorech při řešení určitého úkolu. I přes občasný výskyt konfliktů nejsou nabourány dobré pracovní vztahy. Je tedy pozitivní, že je zaměstnanci umí vyřešit a nezhoršují tím přátelské vztahy.

2.5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pomocí dotazníkového šetření jsem zjistila, jak jsou zaměstnanci v analyzované společnosti spokojeni, jaké oblasti by si přáli vylepšit a především jaký druh motivace je pro ně nejdůležitější.

Ve společnosti pracují především zaměstnanci mladší jak 30 let a většina z nich jsou ženy. K výkonu této práce je potřebné vysokoškolské vzdělání, kde pracovníci získají dovednosti a zkušenosti.

Motivace

Pomocí zjištěných výsledků jen polovina dotázaných pocítuje v práci motivaci a při jejím úplném upadnutí by zvážili i změnu společnosti. Toto je dosti důležitý aspekt, aby se společnost snažila o její zlepšení a tím si udržela své dobré zaměstnance. I sami zaměstnanci uvedli, že motivace je hlavním podnětem k podávání lepších pracovních výkonů. Dle výsledků lze vidět, že motivace není na dobré úrovni, a proto by bylo dobré motivační systém vylepšit. Zaměstnanci by chtěli zavést více benefitů, protože zde není skoro žádný motivační systém. Přivítali by zajímavější náplň práce a chtěli by větší možnost kariérního růstu nebo ohodnocení. Při volbě mezi peněžními a nepeněžními odměnami byly více preferovány nepeněžní, i když jen o malé procento. Při srovnání byly pro nepeněžní odměny více ženy, muži zase více volili peněžní odměny. Podle věkové kategorie byli pro poukázky a sick days především pracovníci v mladší věkové kategorii. Starší více volili příplatky na penzijní připojištění a příplatky za práci přesčas.

Komunikace

Komunikace mezi zaměstnanci je ve společnosti na dobré úrovni, ovšem jsou zde určité nedostatky, které by bylo dobré zlepšit, aby nedocházelo k názorům, že jsou někteří ochuzeni. Hodnocení by mělo být nastaveno u všech stejnou mírou. Jsou zde pracovníci, kteří se domnívají, že není v současné době spravedlivé. Vzhledem k tomu, že 92 % dotázaných potřebuje při výkonu práce pochvalu, měla by být všem zaměstnancům poskytována. V rámci pochvaly a zpětné vazby se ukázalo, že jsou na tom lépe vedoucí oddělení, kteří ji poskytují téměř všem. U vedoucího pobočky bylo

vyšší procento zaměstnanců, kterým se pochvala a zpětná vazba nedostává tolik jako u vedoucího oddělení. V této oblasti motivace selhává a mělo by nastat určité zlepšení. Bylo by tedy dobré zavést pohovory jednou za půl roku, kdy by pochvalu a zpětnou vazbu poskytl.

Vztahy na pracovišti

V této oblasti není ve společnosti problém. Vztahy mezi kolegy jsou na pracovišti velmi dobré. Vztahy s vedoucím oddělení většina dotázaných hodnotí také dobře. U country managera zaměstnanci uvedli, že jsou buď dobré, nebo neutrální. Je pozitivní, že pracovníci nevychází s vedoucím pobočky špatně. Mohlo by to tak ovlivnit dobrou atmosféru, která zde panuje. Důvodem dobrých vztahů může být mladý kolektiv, kdy mnoho pracovníků má společné zájmy a tráví spolu čas i mimo práci. Ke konfliktům sice občas dochází, ale to je způsobeno neshodou v názorech na určité věci. Je dobré, že ve společnosti nepanují špatné vztahy, které by způsobovaly, že se zde pracovníci necítí dobře a to by mohlo mít za následek menší pracovní výkonnost.

2.6 Souhrnné výsledky analýzy současného motivačního systému

Analýza současného motivačního systému mi napomohla zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky současné motivace. Mezi silné stránky patří poskytování kurzů cizích jazyků, které jsou pro zaměstnance zcela zdarma. Mají možnost neustálého zdokonalování. V současné době je na cizí jazyky kladen čím dál větší důraz a lidé, kteří mluví plynule anglickým nebo jiným jazykem mají ve světě značnou výhodu. Mezi další pozitiva lze zařadit flexibilní pracovní dobu, 25 dnů dovolené a home office.

I přesto, že společnost poskytuje určité výhody, zaměstnanci nepocítují dostatečnou motivaci, která by je vedla k lepším pracovním výkonům. Lze tedy říci, že současný motivační systém spadá mezi slabé stránky společnosti.

Pomocí průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s vykonávanou prací spokojeni. Nepocítují při práci mnoho stresu a vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Je zde přátelský kolektiv, který napomáhá k pocitu spokojenosti. Co se týče pracovního

prostředí, tak s ním není ve společnosti problém, lze říci, že v této oblasti není potřeba vylepšení. Se mzdou také nebyly potíže, většina je s ní spokojená, ale jsou zde i pracovníci, kteří mají určité námitky. Největším problémem je současná motivace, kdy polovina žádnou nepocítuje. Zlepšení by mělo nastat především u hodnocení pracovníků, jejich pochvaly a zpětné vazby ze strany vedoucího pobočky. I sám manager uznal, že jsou zde značné nedostatky a snaží se převést pravomoc v oblasti pochvaly na vedoucí oddělení, aby tak bylo zajištěno spravedlivého hodnocení. Bylo by ovšem dobré, aby byla pochvala a zpětná vazba poskytnuta i od country managera. Také informovanost o výkonu společnosti není téměř polovině dotázaných poskytována. Dle mého názoru by zaměstnanci měli vědět, v jaké situaci se nachází. Společnost by měla dosavadní motivační systém vylepšit, aby si tak zajistila spokojenost svých zaměstnanců a udržela dobré kvalifikované pracovníky.

Shrnutí problémů

Pomocí provedené analýzy byly zjištěny následující nedostatky týkající se současného motivačního systému.

- Poskytování zpětné vazby, komunikace a pochvaly ze strany country managera.
- Nedostatečná motivace pro většinu zaměstnanců.
- Méně benefitů.
- Hodnocení pracovníků.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Poslední kapitola se bude věnovat návrhům pro zlepšení dosavadního motivačního systému společnosti, které se budou snažit minimalizovat současné nedostatky. Návrhy vychází z provedených analýz, dotazníkového šetření a osobního rozhovoru. Měly by zlepšit motivaci ve společnosti, která se odrazí v dosahování lepších pracovních výsledků. Do výpočtů návrhů nebudou zahrnuty zaměstnankyně na mateřské dovolené.

3.1 Komunikace

Součástí správné motivace je i dostatečná komunikace ve společnosti. Nejen, že zajistí její dobrý chod, ale také může zlepšit pracovní výsledky svých zaměstnanců. Měla by být taková, aby byla pro všechny strany zřetelná a byl prostor k vyjádření svého názoru, poznámek a také dotazů.

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že komunikace není na špatné úrovni. Ovšem najdou se zde zaměstnanci, kteří ji považují za nedostatečnou nebo i velmi špatnou. Další nedostatky, které souvisí s komunikací a byly zjištěny, souvisí s poskytováním pochvaly, zpětné vazby a hodnocením.

Dle dosažených výsledků bych navrhla zavést:

- pravidelné půlroční pohovory s country managerem,
- poskytování pochvaly prostřednictvím elektronické tabulky,
- vyhlášení zaměstnance měsíce.

3.1.1 Pravidelné půlroční pohovory s country managerem

Více jak polovina dotázaných nepocítuje spravedlivé hodnocení a poskytování zpětné vazby. Zaměstnanci mohou mít pak pocit, že někteří jsou upřednostňováni a to může mít za následek zhoršení motivace. Z toho důvodu by měl být tento nedostatek zlepšen a to zavedením pravidelných půlročních pohovorů. Pohovory by se konaly pravidelně

v měsíci červnu a prosinci a byly by povinné pro všechny zaměstnance. Byl by zveřejněn kalendář, kde by byly vyznačeny volné dny country managera a pracovníci by si sami zvolili den a čas, který by jim nejvíce vyhovoval. Na pohovorech by se dozvěděli, jaký je názor vedoucího na jejich pracovní výkon. Při určitých nedostatecích by vedoucí poradil, co a jak má zlepšit. Přinese to pozitiva jak pro zaměstnance, tak i pro společnost. Zaměstnanec bude vědět, že je jejich výkon skutečně viděn, může to být krok ke zlepšování a také dostane kvalitní zpětnou vazbu. Velký přínos to bude mít i pro společnost, kdy selepší pracovní výkony a zaměstnanci budou napomáhat k dosažení cílů.

Při správném hodnocení nastane zlepšení v následujících oblastech:

- zvýšení pracovního výkonu,
- nápravné opatření u slabého výkonu,
- řešení pracovních problémů,
- zjištění názorů pracovníka,
- určení vzdělávací potřeby.

Dále bude hodnocení dobré k následujícímu využití.

- **Pracovní zařazení** – zde bude moci vedoucí pobočky pomocí výsledků rozhodnout o povýšení, přeložení nebo přearození.
- **Odměny** – k spravedlivému udělování odměn i zvýšení mzdy může vedoucí stanovit právě dle daného ohodnocení.
- **Rozvoj** – podávání nižšího pracovního výkonu může být zapříčiněno nízkou kvalifikací. Na tomhle základě je zapotřebí, aby zaměstnavatel zajistil zvýšení kvalifikace. Tento nedostatek bude moci také zjistit z hodnocení zaměstnance.
- **Chybné rozvržení práce** – pomocí hodnocení lze eliminovat chyby týkající se špatně zvoleného pracovního rozvrhu.

3.1.2 Poskytování pochvaly prostřednictvím elektronické tabulky

Pochvala není ve společnosti poskytována všem zaměstnancům stejně. Protože je velmi důležitá měla by být poskytnuta všem totožně. Společnost tak docílí, že pracovníci budou vědět, že si jejich práce cení a budou v práci více spokojeni. K odstranění nedostatků bych navrhla zavést společnou elektronickou tabulku, kde budou zapisovány veškeré pochvaly. Tabulka by zahrnovala všechny zaměstnance a byla by veřejná z důvodu pochvaly i před ostatními pracovníky. Do tabulky by zapisovaly pochvaly jak vedoucí oddělení, tak i vedoucí pobočky. Zajistilo by to tak pochvalu z obou stran. Důvodem vytíženosti vedoucího pobočky jsem zvolila právě elektronickou tabulku, aby byl nejméně zatížen a zároveň mohl poskytnout pochvalu všem zaměstnancům stejně. Tabulka by byla propojena s pracovním e-mailem a při jakémkoliv zápisu, by všem zaměstnancům přišlo upozornění o zapsání pochvaly. Pro představu jsem vytvořila hrubý odhad tabulky.

Tabulka 5: Elektronická tabulka (vlastní zpracování)

Jméno a příjmení	Projekt	Pochvala ze strany vedoucího oddělení	Pochvala ze strany vedoucího pobočky	Prostor pro zaměstnance

Tento způsob by společnosti nepřinesl žádné náklady a zajistil by tak větší spokojenost a motivaci svým zaměstnancům. Ovšem důležité pochvaly by byly sděleny osobně na pravidelných půlročních pohovorech.

3.1.3 Vyhlášení zaměstnance měsíce

K lepší angažovanosti bych doporučila zavést v rámci oddělení vyhlášení zaměstnance měsíce. U pracovníků by to vyvolalo popud k větší snaze stát se tímto zaměstnancem. Vedoucí oddělení by sám zhodnotil pracovní výkon zaměstnanců a dle toho vyhodnotil, kdo se jim v daném měsíci stane. V oddělení by se zavedla nástěnka, na kterou by byl daný zaměstnanec vystaven společně s jeho pracovními výsledky. Každému, kdo by byl vyhlášen, by náležela menší odměna.

Kalkulace na 1 oddělení

Nákup nástěnky: 119,00 Kč (jednorázový výdaj)

Pravidelné měsíční odměny: 100,00 Kč

První měsíc při zavedení by společnost vynaložila za 1 oddělení 219,00 Kč. Vzhledem k tomu, že jsou ve společnosti 4 oddělení, tak by celkové náklady činily 876,00 Kč. Následující měsíce by již byly náklady v hodnotě 400,00 Kč za všechny oddělení (DEOLINE, 2018.)

Roční náklady

V prvním roce zavedení: 5 276,00 Kč

V dalších letech: 4 800,00 Kč

Tento způsob zvýšení motivace není příliš nákladný. Společnost by tak zajistila vyšší nasazení pro zaměstnance, a to by způsobilo, že by při snaze mohli dosahovat i lepší pracovní výsledky. Měli by podnět, který by je neustále vedl k podávání lepšího výkonu a většímu pracovnímu nasazení.

3.2 Poukázky na sport, kulturu, lékárnu a další

Pomocí analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci mají největší zájem o poukázky na sport, kulturu, lékárnu a jiné aktivity. Zaměstnanci spolu rádi tráví čas mimo práci a to především při sportu. Vzhledem k typu jejich práce, kdy celý den sedí u počítače, by bylo dobré poskytnout výhody, které jim umožní fyzickou aktivitu. Z těchto důvodu navrhu společnost poukázky zavést, aby tak uspokojila přání svých pracovníků.

Poukázky jsou často oblíbeným benefitem mezi zaměstnanci. Pomocí nich může zaměstnavatel poskytnout svým pracovníkům příspěvek na různé aktivity. Jsou platné okolo 2 let a lze je využít v následujících oblastech:

- cestování,
- sport,
- kultura,
- relax a krása,
- nákupy,
- zdraví,
- vzdělávání,
- stravování.

Poukázky nelze přeměnit na peněžní hodnotu, proto je dobré uplatnit poukázku v plné výši. Nejčastěji jsou poskytovány společností Sodexo.

3.2.1 Ekonomické zhodnocení

Následně bude provedena kalkulace zavedení poukázek. Na jejím základě společnosti předložím, jaké náklady by za tento benefit vynaložila. Také uvedu srovnání navýšení mzdy finančně nebo pomocí zmiňovaných poukázek.

Kalkulace

Společnost by zaměstnancům poskytovala poukázky v hodnotě 500,00 Kč každý měsíc. Celkové náklady za všechny zaměstnance jsou vyčísleny v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Kalkulace poukázky (vlastní zpracování)

Hodnota poukázky	500,00 Kč
Daň z příjmu PO (19 %)	95,00 Kč
Měsíční náklady na 1 zaměstnance	595,00 Kč
Měsíční náklady na všechny zaměstnance	21 420,00 Kč
Celkové roční náklady	257 040,00 Kč

V tabulce č. 7 jsou uvedeny rozdíly v mzdových nákladech při navýšení příjmu finančně nebo prostřednictvím dané poukázky a uvedu, která bude výhodnější jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Při kalkulaci budu počítat, že zaměstnavatel zvedne mzdu zaměstnancům o 500,00 Kč měsíčně.

Tabulka 7: Náklady zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele		
	Poukázky	Mzda
Částka	500,00 Kč	500,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel (25 %)	-	125,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel (9 %)	-	45,00 Kč
Základ daně z příjmu	-	670,00 Kč
Daň z příjmů PO (19 %)	95,00 Kč	0,00 Kč
Celkové náklady	595,00 Kč	670,00 Kč
Měsíční náklady za všechny zaměstnance	21 420,00 Kč	24 120,00 Kč
Roční náklady za všechny zaměstnance	257 040,00 Kč	289 440,00 Kč

Tabulka 8: Čisté příjmy zaměstnance (vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnance		
	Poukázky	Mzda
Částka	500,00 Kč	500,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel (25 %)	-	125,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel (9 %)	-	45,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel (6,5 %)	-	32,50 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel (4,5 %)	-	22,50 Kč
Základ daně z příjmu	-	670,00 Kč
Daň (15 %)	-	105,00 Kč
Čistý příjem/měsíc	500,00 Kč	340,00 Kč
Roční čistý příjem na 1 zaměstnance	6 000,00 Kč	4 080,00 Kč

Z uvedených tabulek vyplývá, že jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance je výhodnější zvýšení mzdy pomocí poukázek. Zaměstnavatel vynaloží méně nákladů a zaměstnanec obdrží vyšší čistý příjem. Důvodem toho je osvobození poukázek od daně z příjmu.

Následně vyčísím, jaká bude úspora pro zaměstnavatele za všechny zaměstnance.

Tabulka 9: Úspora mzdových nákladů (vlastní zpracování)

Měsíční úspora zaměstnavatele	2 700,00 Kč
Roční úspora zaměstnavatele	32 400,00 Kč

Dle tabulky č. 9 lze vidět, že zaměstnavatel ušetří při zavedení poukázek 32 400,00 Kč ročně, než kdyby se rozhodl zvýšit zaměstnancům mzdu finančně.

Pokud by se společnost rozhodla pořídit tyto poukázky od společnosti Sodexo, musela by této společnosti platit 13 % provizi za jejich zprostředkování. Celkové náklady na obstarání daného benefitu jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Provize a celkové náklady (vlastní zpracování)

Měsíční provize	2 340,00 Kč
Roční provize	28 080,00 Kč
Celkové měsíční náklady	23 760,00 Kč
Celkové roční náklady	285 120,00 Kč

3.2.2 Daňové zhodnocení

Příspěvky prostřednictvím poukázek, které jsou zaměstnancům poskytnuty, jsou osvobozeny od sociálních odvodů v jakékoliv výši. Vyplývá to ze zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu. Ovšem musí být splněna podmínka, že se jedná o nepeněžní plnění. Zaměstnanec tedy získá čistý příjem. Výjimkou zde jsou poukázky na rekreaci, kdy je příjem osvobozen od daně do výše 20 000,00 Kč za kalendářní rok. Z pohledu zaměstnavatele jde o daňové neuznatelný náklad, kdy neodvádí sociální a zdravotní pojištění, ale jen 19 % daň z příjmu právnických osob (Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, 1992).

3.3 Sick days

Řada zaměstnanců by uvítala, kdyby se ve společnosti zavedly „Sick days“, které by mohli využít v případě nemoci nebo návštěvy lékaře. Nejedná se o dovolenou, ale o benefit, který společnosti poskytují svým zaměstnancům. Výhodou zde je, že zaměstnanec nemusí při nachlazení jít hned k lékaři, ale může čerpat sick days, díky tomu má čas na zotavení a nemusí při přechodu nemoci nastupovat na nemocenskou, kdy první tři dny nepobírá žádné peněžní prostředky.

Tyto dny nejsou upravené zákonem, proto je zcela v kompetenci zaměstnavatele, kolik dnů zvolí a jestli tyto dny bude proplácet nebo zvolí jen určité procento ze mzdy. Zaměstnavatel tedy sám určí v interní směrnici, kolik procent z hrubé mzdy bude za sick days náležet a kolik dní svým zaměstnancům poskytne.

Doporučila bych zvolit následující předpisy při zavedení Sick days:

- 3 dny sick days,
- 60 % ze mzdy,
- nepřevádění dnů do následujícího roku,
- povinnost ohlášení čerpání nadřízenému,
- okamžité zrušení při zneužívání daného benefitu,
- nutnost evidence čerpání pro všechny zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti nejsou tyto benefity zavedeny, mnoho zaměstnanců může zvolit při návštěvě lékaře nebo při nevolnosti čerpání své dovolené. Následně bych chtěla ukázat, jak se budou náklady zaměstnavatele lišit při čerpání sick days nebo dovolené.

3.3.1 Ekonomické zhodnocení

Dovolená

Pokud zaměstnanec čerpá dovolenou, náleží mu za ní náhrada mzdy. K výpočtu této náhrady se používá průměrný výdělek za předchozí kalendářní čtvrtletí. Tedy hrubá mzda se za dané tři měsíce podělí počtem odpracovaných hodin. Nesmí se ovšem zapomenout do hrubé mzdy zahrnout bonusy i mimořádné prémie.

Ve výpočtu náhrady za dovolenou budu vycházet z následujících údajů.

Tabulka 11: Údaje pro výpočet dovolené (vlastní zpracování)

	Hrubá mzda	Odpracované hodiny
1. měsíc kalendářního čtvrtletí před dovolenou	27 000,00 Kč	160
2. měsíc kalendářního čtvrtletí před dovolenou	27 000,00 Kč	160
3. měsíc kalendářního čtvrtletí před dovolenou	28 000,00 Kč	160

Zaměstnanec po dobu těchto 3 měsíců neobdržel žádné prémie ani bonusy. Průměrný výdělek zaměstnance tedy vychází na 170,83 Kč za hodinu odpracované práce. Při 8 hodinové pracovní době bude zaměstnanci náležet náhrada mzdy za jeden den dovolené 1 367,00 Kč.

Sick days

Při čerpání sick days by zaměstnanci náležela náhrada ze mzdy ve výši 60 % a vycházela by z průměrného výdělku. Při daném výpočtu budu vycházet ze stejných údajů jako při čerpání dovolené. Zaměstnanec tedy pobírá průměrný výdělek 170,83 Kč za hodinu a jeho denní pracovní doba je 8 hodin. Vzhledem k náhradě mzdy jen ve výši 60 % by zaměstnanec za tento den získal 820,00 Kč.

Tabulka 12: Náklady na Sick days a dovolenou (vlastní zpracování)

	Sick days	Dovolená
Náhrada za 1 den	820,00 Kč	1 367,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel (25 %)	205,00 Kč	342,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel (9 %)	74,00 Kč	123,00 Kč
Náklady zaměstnavatele	1 099,00 Kč	1 832,00 Kč
Náklady zaměstnavatele za 3 dny	3 297,00 Kč	5 496,00 Kč

Dle tabulky č. 12 lze vidět, že sick days jsou ve srovnání s dovolenou méně nákladné. Zaměstnavatel by tak vydal menší mzdové náklady a zaměstnanci by tak nemuseli čerpat své dny dovolené, které mají určené pro rekreaci a odpočinek.

3.3.2 Daňové zhodnocení

Tento benefit není nijak osvobozený. Zaměstnanec musí brát v potaz, že tyto proplacené dny musí řádně zdanit. Z příjmu tedy musí odvést zdravotní a sociální pojištění. V souladu se zákonem o daních z příjmů si může zaměstnavatel tuto náhradu mzdy zařadit mezi daňově uznatelné náklady, protože se jedná o náklad na péči o zdraví zaměstnanců. Vychází to tak z §24 odstavce 2 písmene j) bodu 5 (Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, 1992).

3.4 Příspěvky na penzijní připojištění

Příspěvky na penzijní připojištění v České republice patří mezi oblíbené benefity, které společnosti poskytují svým zaměstnancům. V současné době se název trochu pozměnil a hovoří se o doplňkovém penzijním spoření. I zaměstnanci analyzované společnosti by měli o tento benefit zájem, protože se chtějí zabezpečit na stáří. Příspěvky by byly pro společnost výhodnější než zvýšení mzdy. Při navýšení mzdy by vznikly vyšší mzdové náklady. Společnost bych tedy navrhla daný benefit zavést, zaměstnancům by se tak navýšila mzda ve formě příspěvků a společnost by ušetřila určité peněžní prostředky.

3.4.1 Ekonomické zhodnocení

Při zavedení nového benefitu bych společnosti navrhla zvolit příspěvky v hodnotě 500,00 Kč každý měsíc. Pokud by se příspěvky osvědčily a přinesly společnosti lepší výsledky ze strany zaměstnanců, doporučila bych je navýšit na částku 1 000,00 Kč. Obě varianty v následujících tabulkách vyčíslím. Také uvedu, jaké úspory vzniknou při volbě navýšení prostřednictvím příspěvků oproti navýšení samostatné mzdy.

Příspěvky v hodnotě 500,00 Kč

V tabulce č. 13 ukáži, jak by se lišily mzdové náklady zaměstnavatele i čistý příjem zaměstnance při navýšení hrubé mzdy nebo navýšení příjmu v podobě příspěvků.

Tabulka 13: Mzdové náklady (vlastní zpracování)

	Příspěvek na penzijní připojištění	Mzda
Částka	500,00 Kč	500,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel	-	125,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel	-	45,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnanec	-	32,50 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	-	22,50 Kč
Daň (15 %)	-	105,00 Kč
Mzdové náklady na 1 zaměstnance	500,00 Kč	670,00 Kč
Čistý příjem zaměstnance	500,00 Kč	340,00 Kč

Tabulka č. 13 ukazuje, že zaměstnavatel ušetří na příspěvcích měsíčně 170,00 Kč na zaměstnance a ten získá o 160,00 Kč vyšší čistý příjem.

Příspěvky v hodnotě 1 000,00 Kč

V tabulce č. 14 opět uvedu, jak by se lišily mzdové náklady zaměstnavatele při navýšení hrubé mzdy nebo navýšení příjmu v podobě příspěvků, ovšem už ve vyšší hodnotě.

Tabulka 14: Mzdové náklady (vlastní zpracování)

	Příspěvek na penzijní připojištění	Mzda
Částka	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel	-	250,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	-	90,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnanec	-	65,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	-	45,00 Kč
Daň (15 %)	-	210,00 Kč
Mzdové náklady na 1 zaměstnance	1 000,00 Kč	1 340,00 Kč
Čistý příjem zaměstnance	1 000,00 Kč	680,00 Kč

Při vyšší hodnotě zaměstnavatel ušetří 340,00 Kč za mzdové náklady každý měsíc za jednoho zaměstnance a ten získá o 320,00 Kč vyšší mzdu. V tabulce č. 15 lze vidět, jaké by byly celkové náklady za všechny zaměstnance při zavedení tohoto benefitu.

Tabulka 15: Celkové mzdové náklady (vlastní zpracování)

	500,00 Kč	1 000,00 Kč
Měsíční mzdové náklady	18 000,00 Kč	36 000,00 Kč
Roční mzdové náklady	216 000,00 Kč	432 000,00 Kč

Ve společnosti pracuje 36 zaměstnanců. V tabulce č. 16 jsou vyčísleny mzdové úspory u obou částek příspěvků.

Tabulka 16: Úspora mzdových nákladů (vlastní zpracování)

	500,00 Kč	1 000,00 Kč
Měsíční úspora na 1 zaměstnance	170,00 Kč	340,00 Kč
Měsíční úspora na všechny zaměstnance	6 120,00 Kč	12 240,00 Kč
Roční úspora na 1 zaměstnance	2 040,00 Kč	4 080,00 Kč
Roční úspora na všechny zaměstnance	73 440,00 Kč	146 880,00 Kč

Z tabulky č. 16 jasně vyplývá, že zaměstnavateli se vyplatí navýšení mzdy prostřednictvím příspěvků. Ušetří tak značnou část peněžních prostředků, než kdyby se rozhodl pro navýšení příjmů prostřednictvím zvýšení mzdy.

Příspěvky ze strany zaměstnance

Zaměstnanci, kteří si sami hradí příspěvky na penzijní připojištění, mohou získat státní příspěvek. Daný příspěvek je v různé výši a je závislý na velikosti spořených částek zaměstnance. V tabulce č. 17 lze vidět, kolik mohou lidé získat příspěvek od státu.

Tabulka 17: Státní příspěvky (Zdroj: (PŘÍSPĚVKY, 2018))

Měsíční vklad	Státní příspěvek	Zhodnocení vkladu
100,00 Kč	0,00 Kč	0 %
200,00 Kč	0,00 Kč	0 %
300,00 Kč	90,00 Kč	30 %
400,00 Kč	110,00 Kč	28 %
500,00 Kč	130,00 Kč	26 %
600,00 Kč	150,00 Kč	25 %
700,00 Kč	170,00 Kč	24 %
800,00 Kč	190,00 Kč	24 %
900,00 Kč	210,00 Kč	23 %
1 000,00 Kč	230,00 Kč	23 %
1 500,00 Kč	230,00 Kč	15 %
2 000,00 Kč	230,00 Kč	12 %
3 000,00 Kč	230,00 Kč	8 %

Tabulka č. 17 uvádí, že stát přispívá v minimální výši 90,00 Kč a v maximální 230,00 Kč. Aby osoba měla nárok na tyto příspěvky, musí být FO starší jak 18 let, občanem České republiky s trvalým pobytem a musí přispívat minimálně 300,00 Kč.

3.4.2 Daňové zhodnocení

Příspěvky na penzijní připojištění jsou výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Z obou stran jsou tyto příspěvky do výše 50 000,00 Kč za rok osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob na každého zaměstnance. Do této částky se zahrnují i příspěvky na životní pojištění. Pro zaměstnavatele jsou jako daňové uznatelným nákladem a není zde žádný limit. Jedinou nevýhodou je, že k těmto příspěvkům od zaměstnavatele se neposkytuje příspěvek od státu.

Zaměstnanci mohou uplatnit při spoření slevu na daních. Příspěvky od zaměstnavatele jsou do 5 % vyměřovacího základu osvobozené od daně. Při příspěvcích od 1 000,00 Kč mohou snížit základ daně až o 24 000,00 Kč. V tabulce č. 18 je uvedeno, o kolik si mohou snížit daňový základ při různých velikých příspěvcích.

Tabulka 18: Daňová úspora (Zdroj: (PŘÍSPĚVKY, 2018))

Měsíční vklad	Snížení daňového základu	Daňová úspora
1 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
1 100,00 Kč	1 200,00 Kč	180,00 Kč
1 300,00 Kč	3 600,00 Kč	540,00 Kč
1 500,00 Kč	6 000,00 Kč	900,00 Kč
1 700,00 Kč	8 400,00 Kč	1 260,00 Kč
2 000,00 Kč	12 000,00 Kč	1 800,00 Kč
3 000,00 Kč	24 000,00 Kč	3 600,00 Kč

Lze říci, že tento benefit je jedním z nejvýhodnějších po stránce daňové. Může se zde čerpat jak daňové tak pojistné výhody. Vzhledem k tomu, že společnost neposkytuje svým zaměstnancům příspěvky na životní pojištění, bude moci využít osvobození od daně z příjmu do částky 50 000,00 Kč. I kdyby v dalších letech zvolila vyšší příspěvky zaměstnanců, stále by nepřekročila tuto hranici.

3.5 Příplatky za práci přesčas

Práce přesčas je běžnou součástí většiny společností. Někteří zaměstnavatelé chtějí své zaměstnance odměnit za tuto práci zvýšenou hodinovou sazbou. Ovšem v mnoha společnostech tomu tak není a zaměstnancům je práce přesčas proplácena běžnou hodinovou sazbou nebo proplácena není. Pracovníky to může demotivovat a způsobit horší podávání pracovních výsledků. Je tomu tak i ve společnosti, kterou jsem analyzovala. Zaměstnanci zde dostanou za práci přesčas zapláceno běžnou hodinovou sazbou. Řadě pracovníků se to tak nelíbí a jak ukázalo dotazníkové šetření, chtěli by dostávat příplatky za tuto práci.

Další návrh pro zlepšení současného motivačního systému se bude tedy týkat příplatků za práci přesčas. Ve společnosti občas nastává, že je určitý projekt urgentní a zaměstnanci tak musí pracovat přesčas, aby byli schopni daný projekt odevzdat ve stanoveném termínu. Aby tak společnost dokázala, že si cení jejich oddanosti a snahy, měla by tento benefit přijmout. Zaměstnanci by tak zajisté podávali větší nasazení k práci, kterou by museli vykonat nad rámec standardní doby.

3.5.1 Ekonomické zhodnocení

Za práci přesčas by zaměstnanci náleželo 25 % navýšení jeho průměrného výdělku. Ovšem přesná velikost nákladů zaměstnavatele se ve společnosti bude lišit z důvodu odlišnosti mezd každého pracovníka a odlišnosti počtu přesčasových hodin. Některé měsíce nemusí vzniknout žádné přesčasy, oproti tomu v jiných měsících jich může být více. Tyto náklady se nebudou moct vykazovat každý měsíc ve stejné hodnotě. Záležet bude především na množství práce každého zaměstnance v daném měsíci.

Následně provedu vzorový výpočet, pokud by daný měsíc zaměstnanci vznikl nárok na příplatky za práci přesčas. Pro daný příklad budu vycházet z následujících údajů:

- Týdenní úvazek 40 hodin (měsíční úvazek 160 hodin)
- Průměrný hodinový výdělek 187,50 Kč
- Základní mzda 30 000,00 Kč
- 10 hodin přesčasů

Tabulka 19: Celkové náklady (vlastní zpracování)

Základní mzda	$30\,000,00 : 160 * (160 + 10) = 31\,875,00$ Kč
Příplatek za práci přesčas	$187,5, * 25 \% * 10 = 469,00$ Kč
Celková mzda s příplatky	$31\,875,00 + 469,00 = 32\,344,00$ Kč
Hrubá mzda	32 344,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel	8 086,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel	2 911,00 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele	43 341,00 Kč

Dle provedeného výpočtu by náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance činily 43 341,00 Kč.

Pokud by ovšem společnost nechtěla tyto příspěvky hradit. Mohla by zvolit o něco levnější variantu, kdy by svým zaměstnancům poskytovala náhradní volno za práci přesčas. Následně uvedu, o kolik by byly mzdové náklady nižší.

Při výpočtu budu vycházet ze stejných údajů jako při počítání příplatků za práci přesčas, aby bylo možné uvést srovnání obou variant.

- Průměrný hodinový výdělek 187,50 Kč
- Základní mzda 30 000,00 Kč
- 10 hodin přesčasů
- 21 pracovních dnů v měsíci (1 den nároku na dovolenou)

Tabulka 20: Celkové náklady (vlastní zpracování)

Hrubá mzda	30 000,00 : 160 * 21 * 8 = 31 500,00 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel	7 875,00 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel	2 835,00 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele	42 210,00 Kč

Po výpočtu vzorového příkladu lze vidět, že zaměstnavateli vzniknou vyšší mzdové náklady při proplácení práce přesčas, než čerpání náhradního volna.

3.5.2 Daňové zhodnocení

Práce přesčas nepřináší žádné daňové zvýhodnění. Příplatky jsou připočteny k hrubé mzdě a následně podléhají zdanění. Ze mzdy se tedy odvádí sociální a zdravotní pojištění. Stejně tomu tak je i ze strany zaměstnavatele, kdy nevyužívá žádná daňová zvýhodnění.

3.6 Zhodnocení návrhů

Následně uvedu tabulku, kde předložím náklady všech návrhů. Vyčísím tedy, kolik by musela společnost vynaložit peněžních prostředků, kdyby přijala mé návrhy pro zvýšení motivace svých zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že příplatky za práci přesčas by nebyly pravidelným měsíčním výdajem a jejich výše by se každý měsíc lišila, uvedu tabulku, kde budou jen pravidelné náklady. Také částky Sick days jsou pouze orientační. Při výpočtu jsem počítala z průměrné mzdy, proto by se skutečné částky každého zaměstnance lišily. Náklady budou vyčísleny na všech 36 zaměstnanců.

Tabulka 21: Kalkulace návrhů (vlastní zpracování)

	Měsíční náklady	Roční náklady
Pravidelné pohovory	0,00 Kč	0,00 Kč
Pochvala prostřednictvím elektronické tabulky	0,00 Kč	0,00 Kč
Vyhlášení zaměstnance měsíce	876,00 Kč	5 276,00 Kč
Poukázky na sport, kulturu, lékárnu a další	23 760,00 Kč	285 120,00 Kč
Sick days		118 692,00 Kč
Příplatky na penzijní připojištění	18 000,00 Kč	216 000,00 Kč
Celkové náklady v prvním roce	42 636,00 Kč	625 088,00 Kč

Dle výpočtu vyplývá, že pokud by se rozhodla společnost veškeré mé návrhy zavést, vynaložila by každý rok za mzdové náklady okolo 600 000,00 Kč.

3.7 Přínosy práce

Návrhy v mé práci jsou zaměřeny na oblast motivace, které by se měly následně odrazit ve spokojenosti zaměstnanců. Je tedy obtížné provést přesné vyjádření ve finančních jednotkách. Pokusím se uvést hrubý odhad, jak by se náklady na nové výhody mohly odrazit v tržbách společnosti a jaké by mohly přinést přínosy v oblasti lidských zdrojů.

3.7.1 Přínosy návrhů v oblasti lidských zdrojů

- **Vyšší spokojenost zaměstnanců** – spokojení zaměstnanci jsou pro společnost velkým přínosem, práci vykonávají s větším nasazením a společnost si tak udrží kvalifikované pracovníky. Tuto spokojenost by společnost mohla zajistit, pokud uvedené návrhy přijme a do společnosti zavede.

- **Pocit užitečnosti** – zaměstnanci musí při práci cítit, že jsou užiteční, že si jejich práce ve společnosti cení. Toho lze dosáhnout při poskytování pochval.
- **Odstranění pocitu upřednostňování ostatních zaměstnanců** – všichni zaměstnanci musí být hodnoceni stejným způsobem, aby věděli, že jsou pro společnost stejně důležití.
- **Zdokonalení komunikace** – k lepší komunikaci by mohly vést některé uvedené návrhy, jako jsou například pravidelné pohovory nebo poskytování pochvaly.
- **Plné nasazení při výkonu práce** – nasazení při práci je pro společnost dosti důležité. K jejímu zajištění by mohly napomocť předložené návrhy.
- **Efektivní fungování celé společnosti** – pomocí navržených opatření se zvýší spokojenost zaměstnanců. To bude mít následně vliv na jejich výkon, který se také promítne do fungování celé společnosti.
- **Lepší poskytování zpětné vazby a hodnocení** – při zavedení pravidelných pohovorů zjistí všichni zaměstnanci pohled na jejich pracovní výkon a mohou získat plno užitečných rad, které budou při práci nápomocné.

3.7.2 Finanční vyjádření přínosů

K posouzení finanční stránky podniku zvolím výpočet pomocí indexu IN05, abych zjistila, zda se společnost neblíží k bankrotu a mohla tak zvážít vyšší náklady na vylepšený motivační systém.

Tabulka 22: Index IN 05 (vlastní zpracování)

	IN 05
2016	10,82
2015	9,36
2014	6,60

Index IN05 ukazuje, že společnost tvoří hodnotu. V každém roce nastalo zlepšení a lze říci, že v blízkém období nebankrotuje a bude moci o zvýšení mzdových nákladů uvažovat (SCHOLLEOVÁ, 2012).

Následně provedu hrubý odhad, zda by růst tržeb vyvolaný z vylepšeného motivačního systému pokryl náklady na nové benefity. Vzhledem k jejich kolísavosti budu při výpočtu vycházet z průměrných tržeb za 3 roky. Roční částka tedy bude 37 431 333,00 Kč a provedu výpočet pesimistické, optimistické a reálné varianty.

Tabulka 23: Dopad mzdových nákladů na tržby (vlastní zpracování)

	Tržby v Kč	Náklady na vylepšení motivačního systému	Růst tržeb po zavedení nových výhod	Růst tržeb v Kč
Pesimistická varianta	37 431 333,00	625 088,00	0,5 %	187 156,67
Optimistická varianta	37 431 333,00	625 088,00	15 %	5 614 699,95
Reálná varianta	37 431 333,00	625 088,00	8 %	2 994 506,64

U pesimistické varianty by návrhy působily jen na menší počet zaměstnanců, proto jsem zvolila velmi malé procento růstu tržeb. V tomto případě by náklady na vylepšený motivační systém nebyly zcela pokryty z tržeb, které vzrostly právě z daného vylepšení. Ovšem při reálné a optimistické variantě jsou náklady menší jak tržby, které by se zvýšily po jeho zavedení. Pokud by se společnost pohybovala v podobných nebo vyšších částkách tržeb, na uvedených návrzích by netrčila a mohla by tak tyto návrhy zavést.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout zlepšení dosavadního motivačního systému vybrané společnosti. Při sestavování návrhů jsem využila poznatky získané z teoretických poznatků a především jsem vycházela z analýzy, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím pobočky. Nedostatky zjištěné z provedené analýzy jsem se snažila eliminovat pomocí uvedených návrhů, které vycházely ze skutečných přání zaměstnanců.

V práci jsem se nejdříve zaměřila na teoretické poznatky spadající do oblasti motivace. Dále jsem popsala jaký je ve společnosti současný motivační systém a zaměstnancům jsem rozdala dotazníky, které měly odhalit jejich skutečná přání. Abych zajistila pohled z obou stran na současnou motivaci, poskytl mi rozhovor vedoucí pobočky. Po té jsem se zaměřila na nedostatky, které z analýzy vyšly, a snažila jsem předložit návrhy na jejich odstranění, aby zajistily spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci si nejvíce přáli, aby byly zavedeny poukázky na sport, kulturu a další události, příspěvky na penzijní připojištění, sick days a příplatky za práci přesčas. Tato přání jsem respektovala a promítla jsem je do samotných návrhů. Dále jsem navrhla zlepšení v oblasti komunikace, protože zde byly zjištěny určité nedostatky.

Spokojení pracovníci jsou pro společnost velmi důležití. Odrazí se to následně ve všech oblastech společnosti a poté i u jejich klientů, kteří ocení dobře odvedenou práci. Společnost musí neustále počítat s tím, že pokud nebudou zaměstnanci spokojeni, mohou zvážit změnu práce. Měla by tedy přijmout tato opatření, která by těmto situacím předcházela.

Pokud by byly mé návrhy přijaty, doporučila bych společnosti po určité době zavedení benefitů provést analýzu spokojenosti znovu, aby tak bylo zjištěno, zda opravdu nastalo v této oblasti zlepšení a zaměstnanci se již cítí zcela spokojeni.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aixial. 2017. *Aixial an alten company* [online]. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <https://www.aixial.com/>

ARMSTRONG, Michael, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-2890-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. roz.. vyd. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

DEOLINE. 2018. [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: http://www.korkovenasteny.cz/dreveny-ram-standard/korkova-nastenska-dreveny-ram-60-x-40-cm?gclid=EAIaIQobChMI8MLUydLB2gIVBkAbCh1nCAqVEAQYFSABEGl4HfD_BwE

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Eva KISLINGEROVÁ. *Řízení lidských zdrojů: theory and empirical applications to consumer behavior*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Frauke KAESLER-PROBST, 2007. *Management lidských zdrojů: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

GDPR. 2018. *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z:

https://www.gdpr.cz/skoleni/?gclid=EAIaIQobChMInMeSj8fB2gIVXZSyCh24vgdCEAAAYAiAAEgLLIVPD_BwE

Hays. 2018. *Mzdový průzkum* [online]. Praha, [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/mzdovypruzkum2018/index.htm>

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef a Frauke KAESLER-PROBST, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MOWEN, John, 2000. *The 3M model of motivation and personality: theory and empirical applications to consumer behavior*. Boston: Kluwer Academic Publishers. Vedení lidí v praxi. ISBN 07-923-8543-8.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PILAŘOVÁ, Irena a Eva KISLINGEROVÁ, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: theory and empirical applications to consumer behavior*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Příspěvek na penzijní připojištění. *Příspěvky* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SVOBODNÍK, A. *Současný motivační systém* [ústní sdělení]. Aprova. Jana Uhra 168/10, Brno. 16. 12. 2017.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Justice.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=aprova](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=aprova)

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství: theory and empirical applications to consumer behavior*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ze dne 21. dubna 2006

Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ze dne 20. listopadu 1992

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (BLAŽEK, 2014, s. 161).....	17
Obrázek 2: Formy odměňování (zpracováno dle (KAESLER, a další 2013, s. 61)).....	21
Obrázek 3: Systém odměňování (zpracováno dle (ARMSTRONG 2005, s. 422)).....	24
Obrázek 4: Systém odměňování zaměstnanců (zpracováno dle (ARMSTRONG, 2005 str. 424)).....	25
Obrázek 5: Organizační struktura (vlastní zpracování)	33

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: přehled počtu zaměstnanců (vlastní zpracování).....	38
Tabulka 2: Průměrné mzdy (zpracováno dle: (HAYS, 2018))	39
Tabulka 3: Náklady na jednotlivé typy lekcí (vlastní zpracování)	41
Tabulka 4: Náklady za rok 2017 (vlastní zpracování)	41
Tabulka 5: Elektronická tabulka (vlastní zpracování)	70
Tabulka 6: Kalkulace poukázky (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 7: Náklady zaměstnavatele (vlastní zpracování)	73
Tabulka 8: Čisté příjmy zaměstnance (vlastní zpracování)	74
Tabulka 9: Úspora mzdových nákladů (vlastní zpracování)	74
Tabulka 10: Provize a celkové náklady (vlastní zpracování)	75
Tabulka 11: Údaje pro výpočet dovolené (vlastní zpracování)	77
Tabulka 12: Náklady na Sick days a dovolenou (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 13: Mzdové náklady (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 14: Mzdové náklady (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 15: Celkové mzdové náklady (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 16: Úspora mzdových nákladů (vlastní zpracování)	81
Tabulka 17: Státní příspěvky (Zdroj: (PŘÍSPĚVKY, 2018))	82
Tabulka 18: Daňová úspora (Zdroj: (PŘÍSPĚVKY, 2018))	83
Tabulka 19: Celkové náklady (vlastní zpracování)	85
Tabulka 20: Celkové náklady (vlastní zpracování)	86
Tabulka 21: Kalkulace návrhů (vlastní zpracování)	87
Tabulka 22: Index IN 05 (vlastní zpracování)	88
Tabulka 23: Dopad mzdových nákladů na tržby (vlastní zpracování)	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obecné údaje: Věk (zdroj: vlastní zpracování)	47
Graf 2: Obecné informace: Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování).....	48
Graf 3: Motivace (vlastní zpracování)	48
Graf 4: Současná motivace (vlastní zpracování)	49
Graf 5: Úpadek motivace (vlastní zpracování)	50
Graf 6: Formy motivace (vlastní zpracování).....	51
Graf 7: Druhy motivace (vlastní zpracování)	51
Graf 8: Pracovní výhody (vlastní zpracování)	52
Graf 9: Motivační faktory (vlastní zpracování)	53
Graf 10: Současný motivační systém (vlastní zpracování).....	54
Graf 11: Hodnocení pracovníků (vlastní zpracování).....	55
Graf 12: Komunikace (vlastní zpracování).....	56
Graf 13: Komunikace (vlastní zpracování).....	57
Graf 14: Pracovní pochvala (vlastní zpracování)	57
Graf 15: Pracovní pochvala (vlastní zpracování)	58
Graf 16: Pracovní pochvala (vlastní zpracování)	59
Graf 17: Zpětná vazba (vlastní zpracování).....	60
Graf 18: Zpětná vazba (vlastní zpracování).....	61
Graf 19: Vztahy s kolegy (vlastní zpracování)	62
Graf 20: Vztahy s country managerem (vlastní zpracování)	63
Graf 21: Vztahy s vedoucím oddělení (vlastní zpracování)	63
Graf 22: Pracovní konflikty (vlastní zpracování)	64

SEZNAM ZKRATEK A POUŽITÝCH SYMBOLŮ

CNS – centrální nervová struktura

SAS - Statistical Analysis System

CDISC - Clinical Data Interchange Standards Consortium

CSV - Comma-separated values

XML - Extensible Markup Language

XPT - Extreme Performance Training

HR – Human resources

GDPR - General Data Protection Regulation

Kč – Koruna česká

PO- Právnícká osoba

FO – Fyzický osoba

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Výsledky dotazníku

Příloha č. 1

1.) Jaká je délka vašeho pracovního poměru s danou společností?

- a) Do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 6 let
- d) 6 let a více

2.) Jste spokojení s danou prací? Pokud NE (spíše NE), uveďte důvod

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše
NE.....
- d) NE.....

3.) Pociťujete při výkonu práce stres? Pokud ANO (spíše ANO), uveďte důvod

- a) ANO.....
- b) Spíše ANO.....
- c) Spíše NE
- d) NE

4.) Je pro Vás motivace hlavním podmětem k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE

5.) Je pro Vás pochvala od vedoucího důležitá? (krátce vysvětlete)

- a) ANO.....
- b) NE.....

6.) Pociťujete v práci dostatečnou motivaci? Pokud NE (Spíše NE), uveďte důvod.

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE.....
- d) NE.....

7.) Pokud by ve společnosti upadla veškerá motivace, zvažovali byste nové zaměstnání s dostatečnou motivací?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE

8.) Jakou formu motivace byste nejvíce preferovali?

- a) Peněžní
- b) Nepeněžní

9.) Co je pro Vás největší motivací? Pokud jiné, uveďte příklad

- a) Peněžní odměny
- b) Nepeněžní odměny
- c) Pochvala ze strany vedoucího
- d) Dobré prostředí
- e) Jiné.....

10.) Jakou z uvedených výhod byste považovali za nejlepší způsob motivování?

Pokud jiné, uveďte příklad

- a) Poukázky na sport, kulturu, lékárnu a další
- b) Příplatky na penzijní připojištění
- c) Sick days
- d) Příplatky za práci přes čas
- e) Příplatky na dítě
- f) jiné.....

11.) Jak moc jsou tyto motivační faktory pro vás důležité? (1- nejnižší motivace, 5

– nejvyšší motivace)

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Peněžní odměna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Nepeněžní odměna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) motivace ze strany vedoucího | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) rozvoj dovedností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) dobré prostředí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12.) Motivují Vás vaše dobré pracovní výsledky? Pokud NE, odůvodněte

- a) ANO
- b) NE.....

13.) Chtěli byste, aby se současný motivační systém vylepšil? Pokud ANO (spíše ANO) uveďte návrhy

- a) ANO.....
- b) Spíše ANO.....
- c) Spíše NE
- d) NE

14.) Domníváte se, že hodnocení pracovníků probíhá ve Vaší společnosti spravedlivě?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE

15.) Domníváte se, že vaše mzda odpovídá vašemu pracovnímu výkonu? (pokud NE (spíše NE) odůvodněte

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE.....
- d) NE.....

16.) Považujete současnou komunikaci s vedoucím (country manager) za dostačující? Pokud NE (spíše NE), proč se tak domníváte?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE.....

17.) Považujete komunikaci s kolegy (v rámci oddělení) za dostačující?

- a) ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) NE

18.) Považujete poskytované školení jako přínosné?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE

19.) Jaké jsou vaše vztahy s vedoucím (country manager)?

- a) Dobré
- b) Špatné
- c) Neutrální

20.) Jaké jsou vaše vztahy s vedoucím oddělení?

- a) Dobré
- b) Špatné
- c) Neutrální

21.) Dostává se vám dostatečná pochvala ze strany vedoucího (country manager)?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE
- e) Není pro mě důležitá pochvala od vedoucího

22.) Dostává se vám dostatečná pochvala ze strany vedoucího oddělení?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE
- e) Není pro mě důležitá pochvala od vedoucího

23.) Existuje u vás zpětná vazba za pracovní výkon od vedoucího (country manager)?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE

24.) Existuje u vás zpětná vazba za pracovní výkon od vedoucího oddělení?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE

25.) Jak hodnotíte vaše vztahy s kolegy? Uveďte důvody

- a) Dobré.....
- b) Špatné.....
- c) Neutrální.....

26.) Vznikají na pracovišti konflikty mezi zaměstnanci?

- a) Nikdy
- b) Občas
- c) Často

27.) Jste spokojeni s pracovním prostředím ve společnosti?

- a) ANO
- b) Spíše ANO
- c) Spíše NE
- d) NE

28.) Jaká je informovanost o výkonu Vaší společnosti?

- a) Dobrá
- b) Špatná
- c) Informace o výkonu společnosti mě nezajímají

29.) Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

30.) Do jak věkové kategorie spadáte?

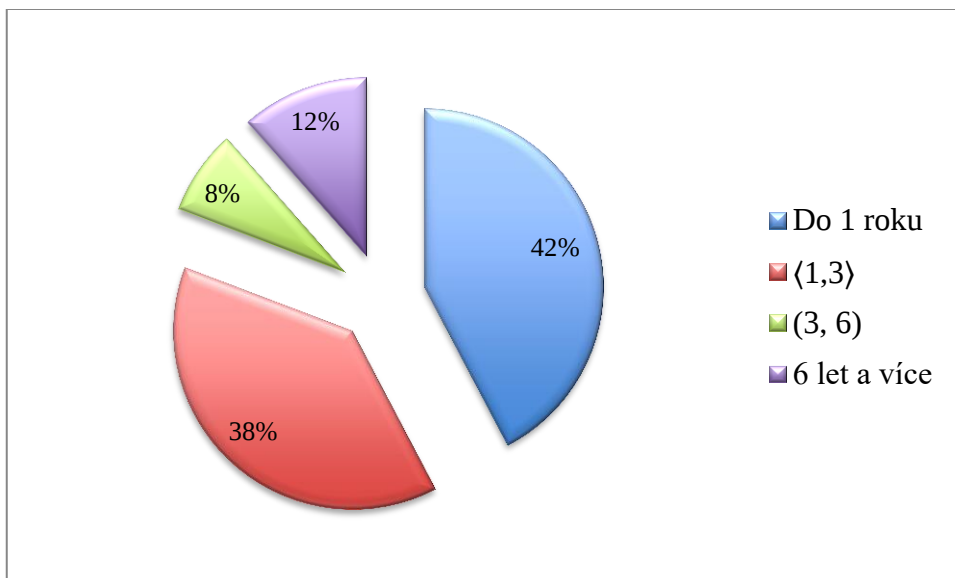
- a) Méně jak 30 let
- b) 30 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – více let

31.) Jakého vzdělání dosahujete?

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

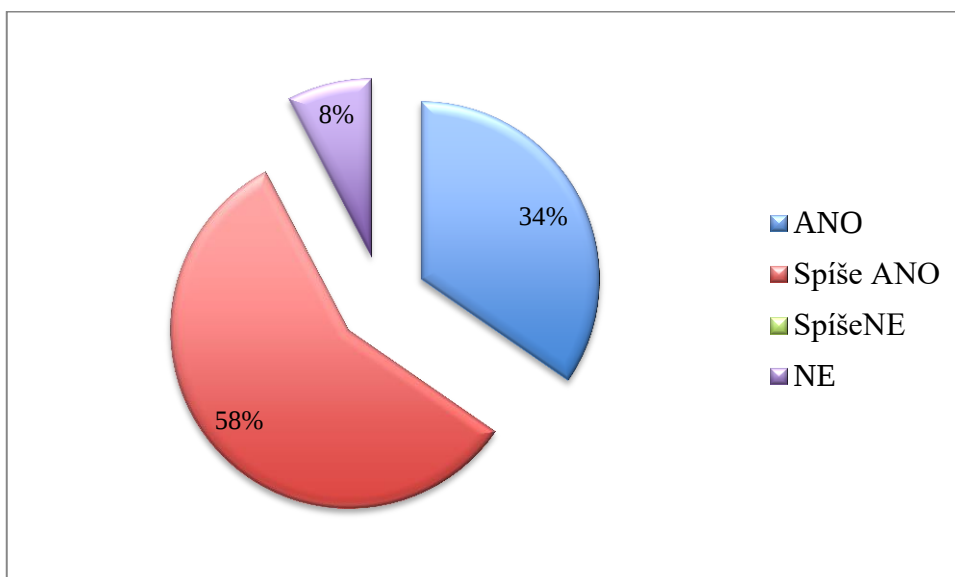
Příloha č. 2

1.) Jaká je délka vašeho pracovního poměru s danou společností?



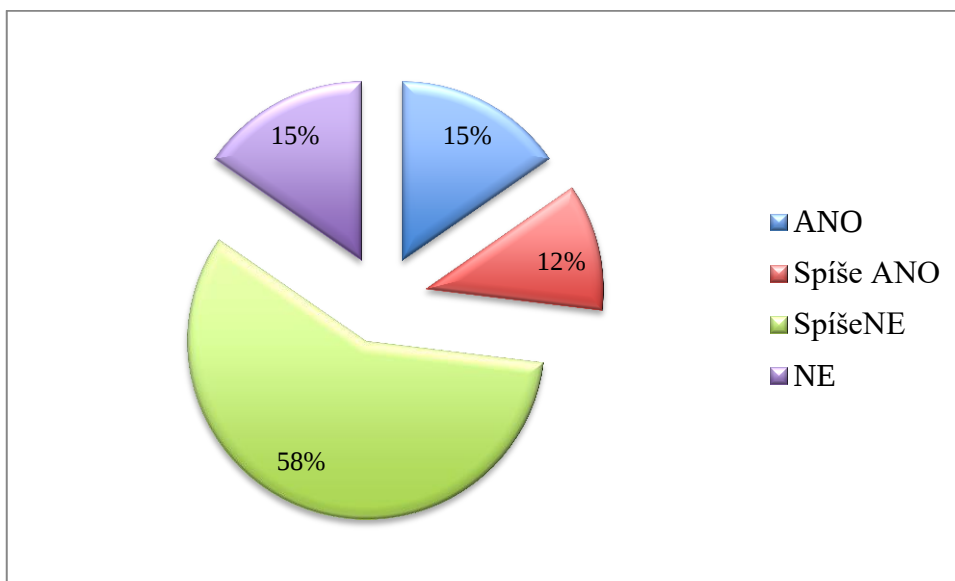
Graf A. 1: Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

2.) Jste spokojení s danou prací? Pokud NE (spíše NE), uveďte důvod



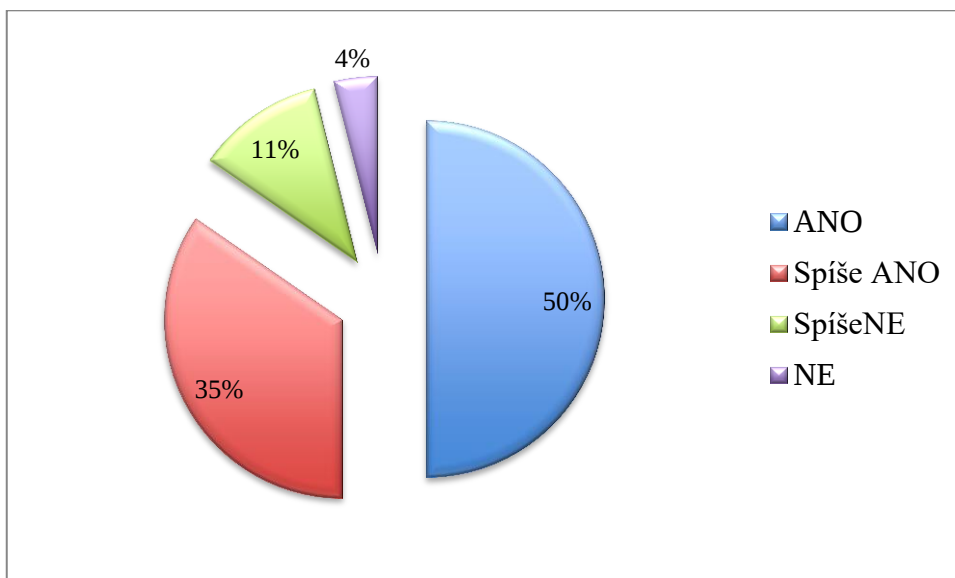
Graf A. 2: Spokojenost s prací (vlastní zpracování)

3.) Pociťujete při výkonu práce stres? Pokud ANO (spíše ANO), uveďte důvod



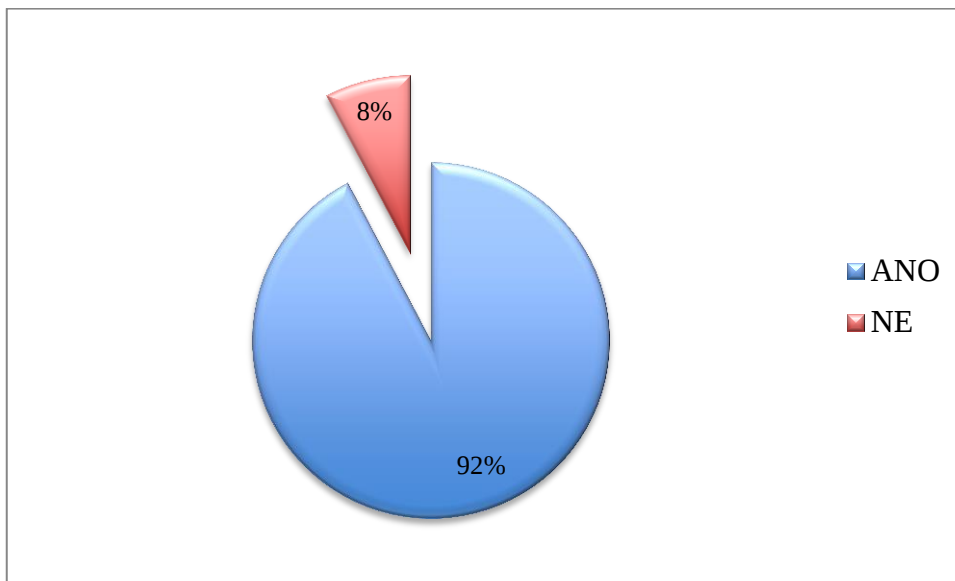
Graf A. 3: Stres při práci (vlastní zpracování)

4.) Je pro Vás motivace hlavním podmětem k lepšímu pracovnímu výkonu?



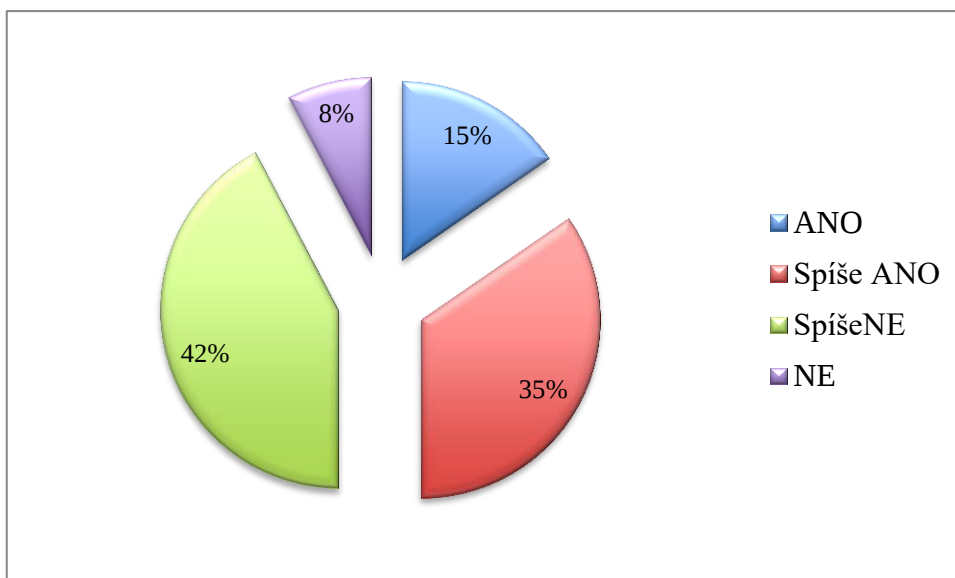
Graf A. 4: Motivace (vlastní zpracování)

5.) Je pro Vás pochvala od vedoucího důležitá? (krátce vysvětlete)



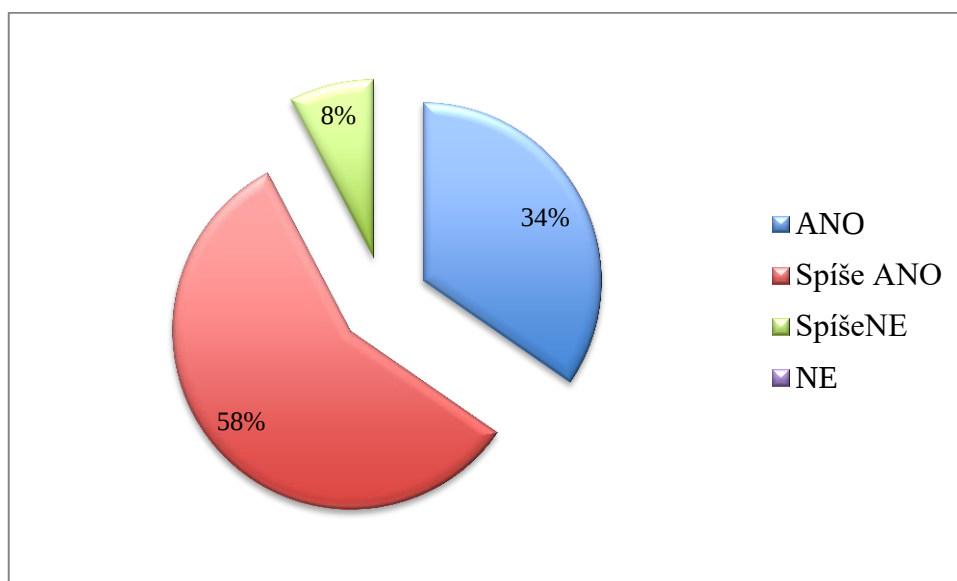
Graf A. 5: Pochvala (vlastní zpracování)

6.) Pociťujete v práci dostatečnou motivaci? Pokud NE (Spíše NE), uveďte důvod.



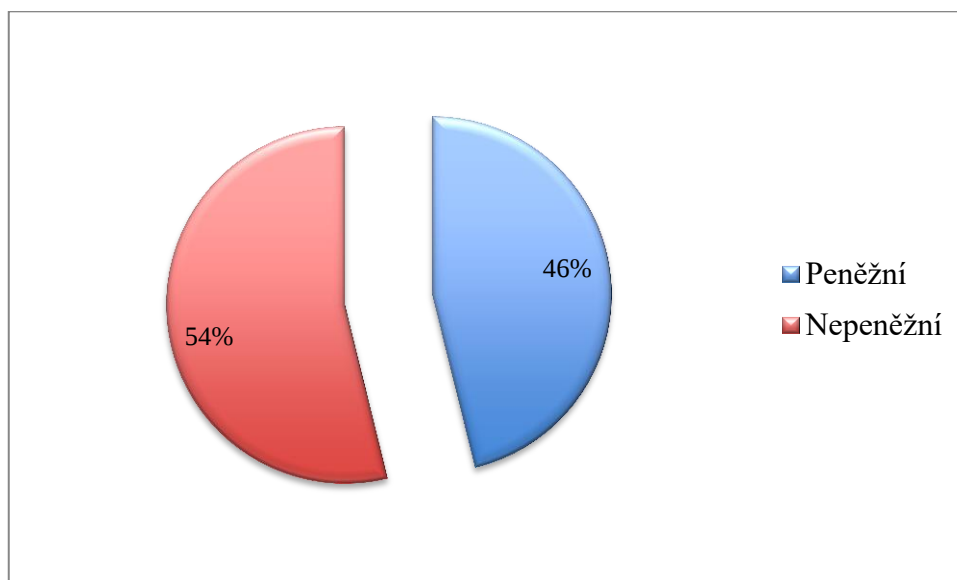
Graf A. 6: Motivace (vlastní zpracování)

7.) Pokud by ve společnosti upadla veškerá motivace, zvažovali byste nové zaměstnání s dostatečnou motivací?



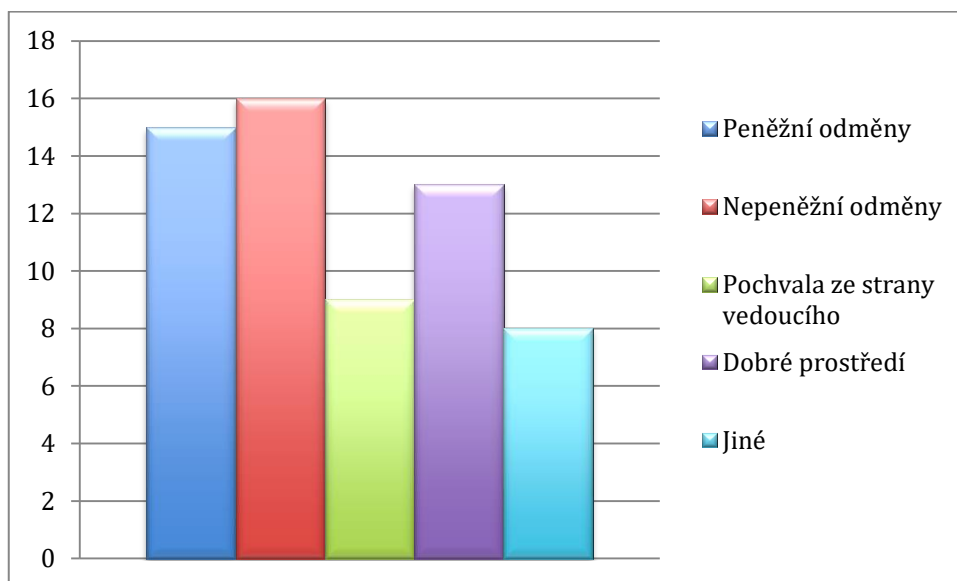
Graf A. 7: Motivace (vlastní zpracování)

8.) Jakou formu motivace byste nejvíce preferovali?



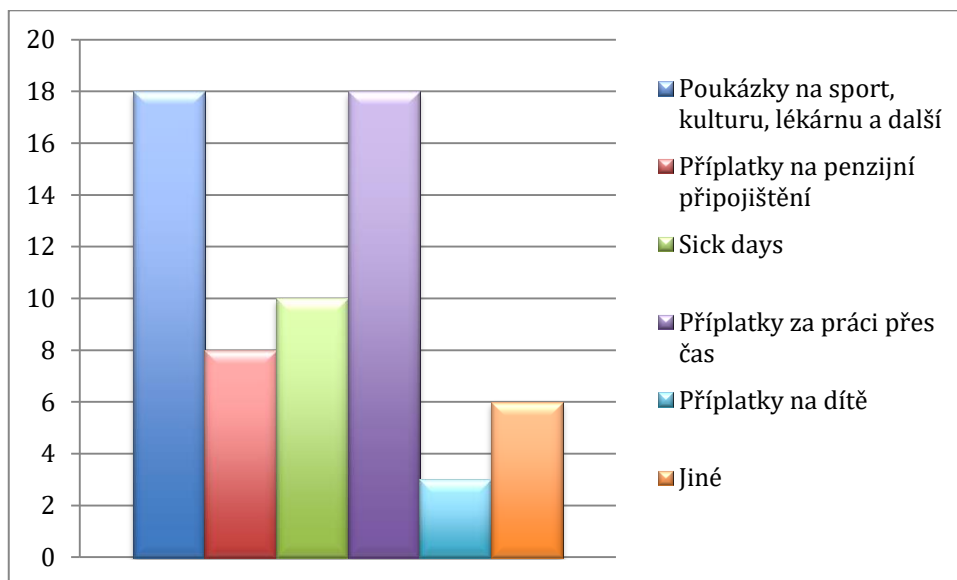
Graf A. 8: Motivace (vlastní zpracování)

9.) Co je pro Vás největší motivací? Pokud jiné, uveďte příklad



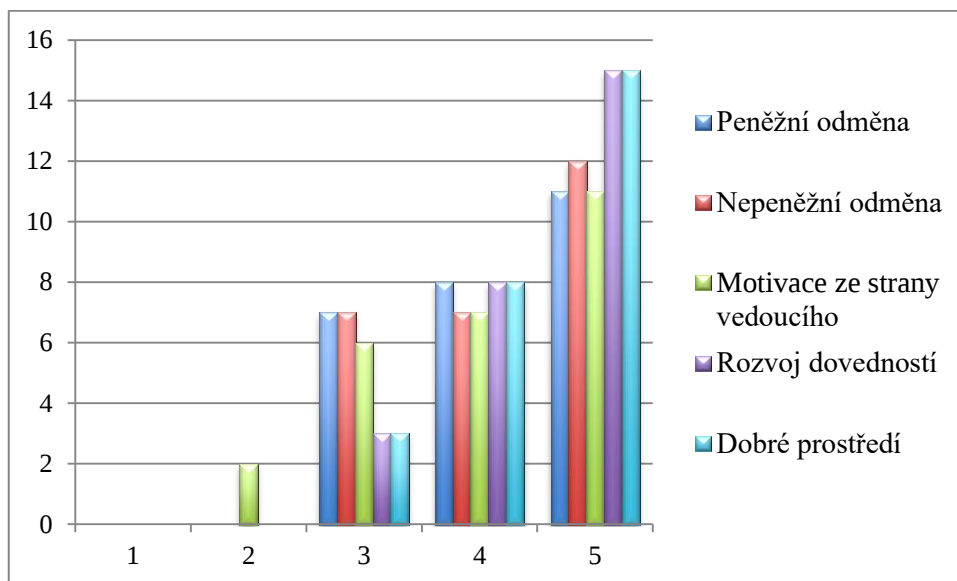
Graf A. 9: Motivace (vlastní zpracování)

**10.) Jakou z uvedených výhod byste považovali za nejlepší způsob motivování?
Pokud jiné, uveďte příklad**



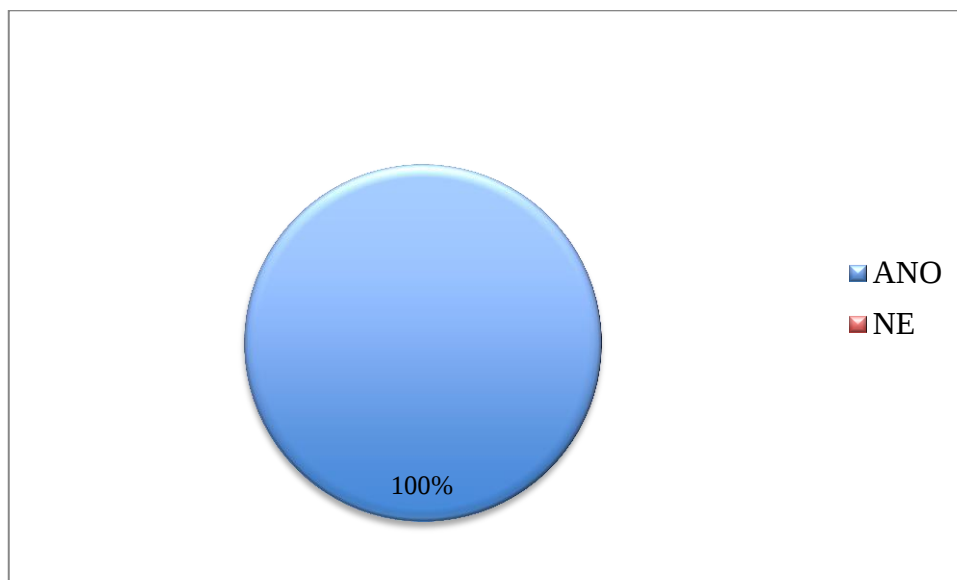
Graf A. 10: Motivace (vlastní zpracování)

11.) Jak moc jsou tyto motivační faktory pro vás důležité? (1- nejnižší motivace, 5 – nejvyšší motivace)



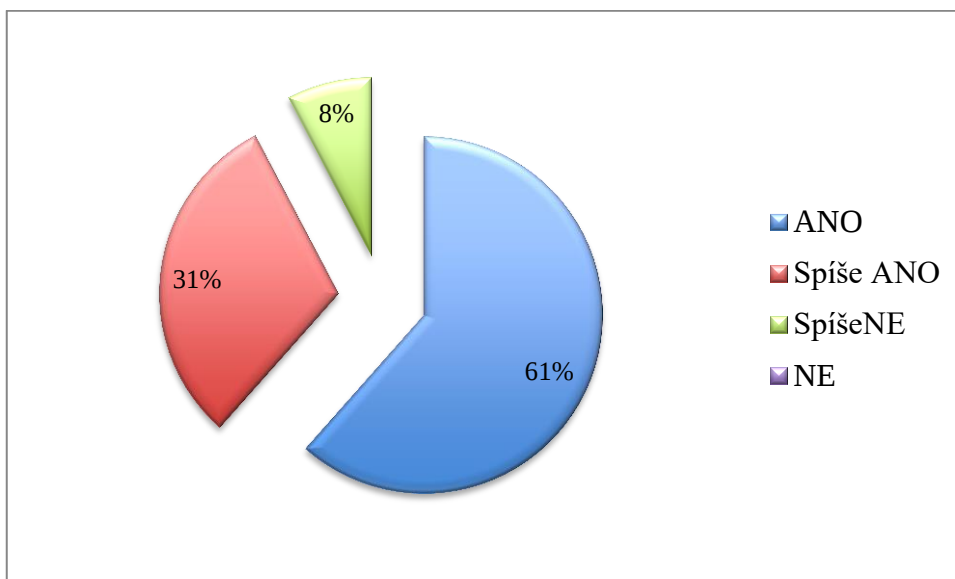
Graf A. 11: Motivace (vlastní zpracování)

12.) Motivují Vás vaše dobré pracovní výsledky? Pokud NE, odůvodněte



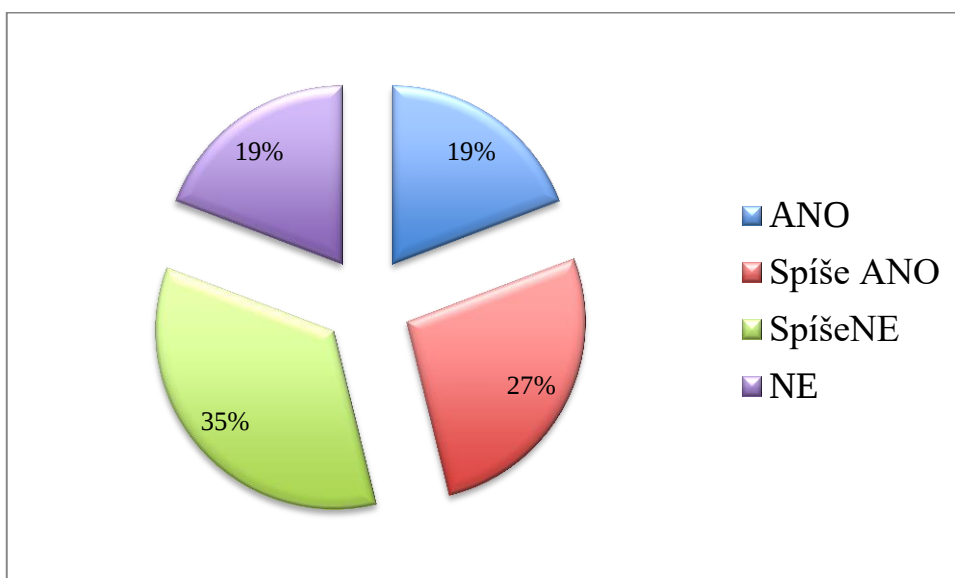
Graf A. 12: Motivace (vlastní zpracování)

13.) Chtěli byste, aby se současný motivační systém vylepšil? Pokud ANO (spíše ANO) uveďte návrhy



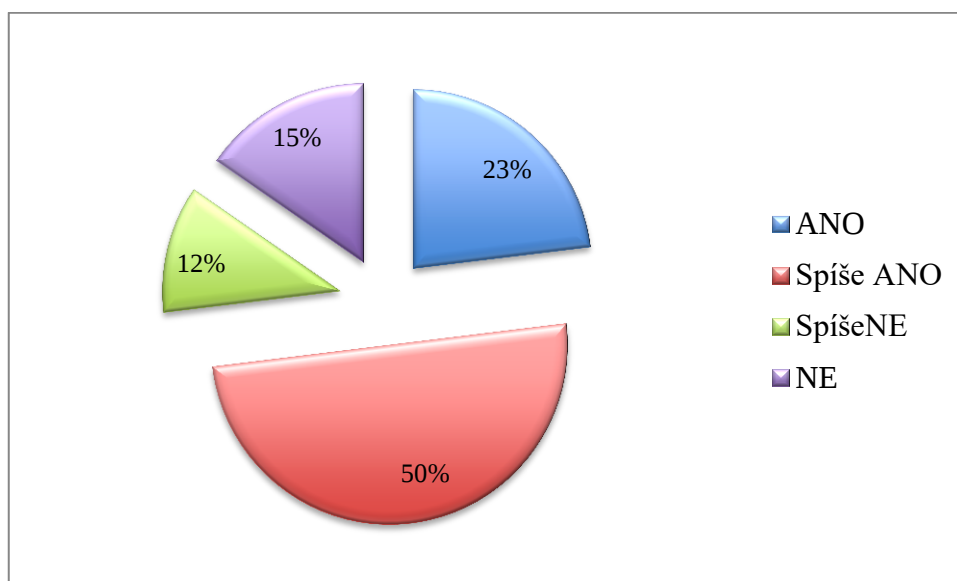
Graf A. 13: Motivační systém (vlastní zpracování)

14.) Domníváte se, že hodnocení pracovníků probíhá ve Vaší společnosti spravedlivě?



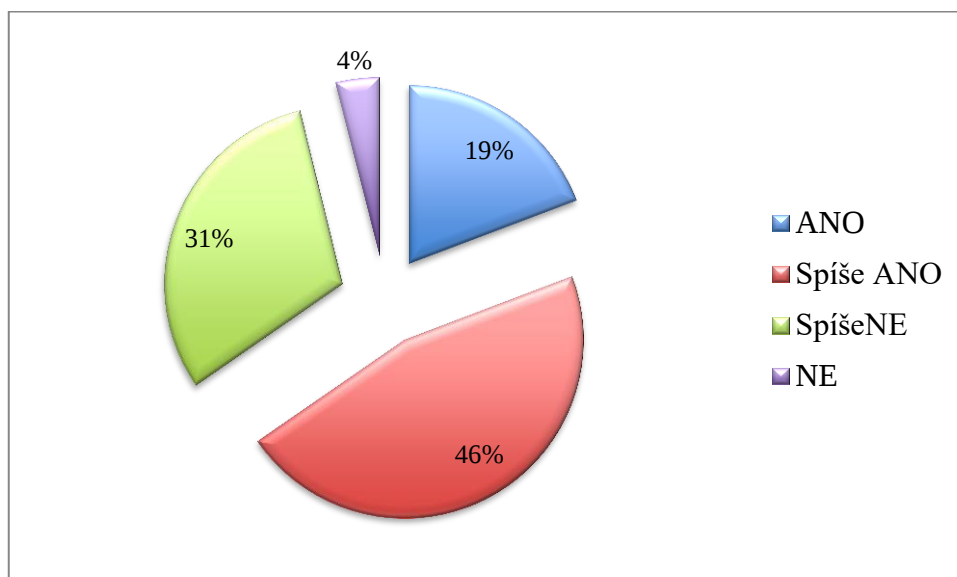
Graf A. 14: Hodnocení pracovníků (vlastní zpracování)

15.) Domníváte se, že vaše mzda odpovídá vašemu pracovnímu výkonu? (pokud NE (spíše NE)) odůvodněte



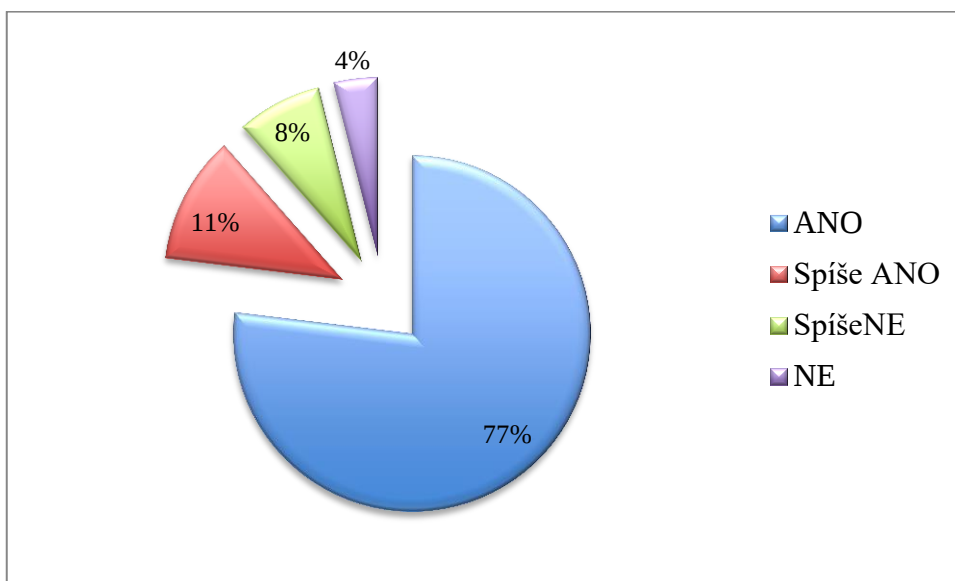
Graf A. 15: Mzda (vlastní zpracování)

16.) Považujete současnou komunikaci s vedoucím (country manager) za dostačující? Pokud NE (spíše NE), proč se tak domníváte?



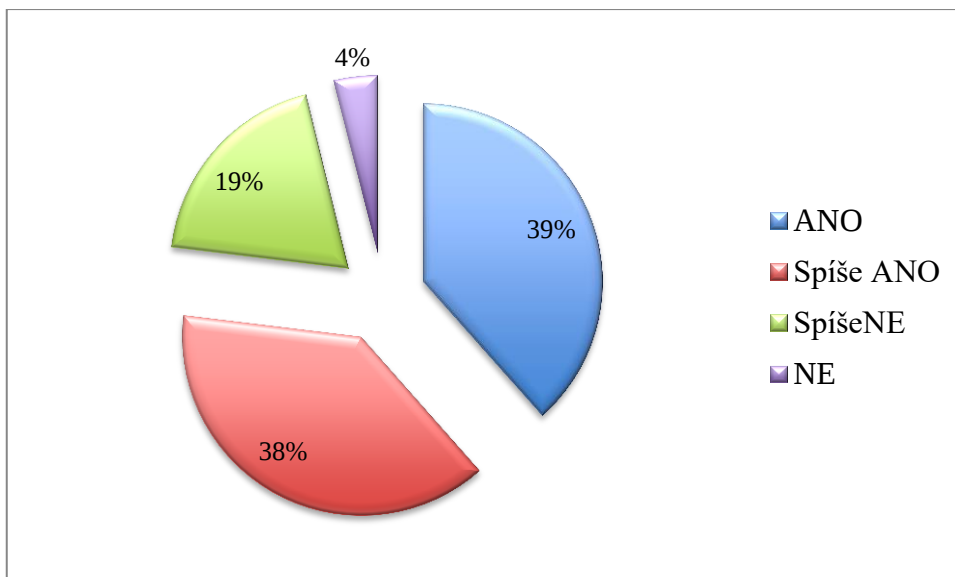
Graf A. 16: Komunikace (vlastní zpracování)

17.) Považujete komunikaci s kolegy (v rámci oddělení) za dostačující?



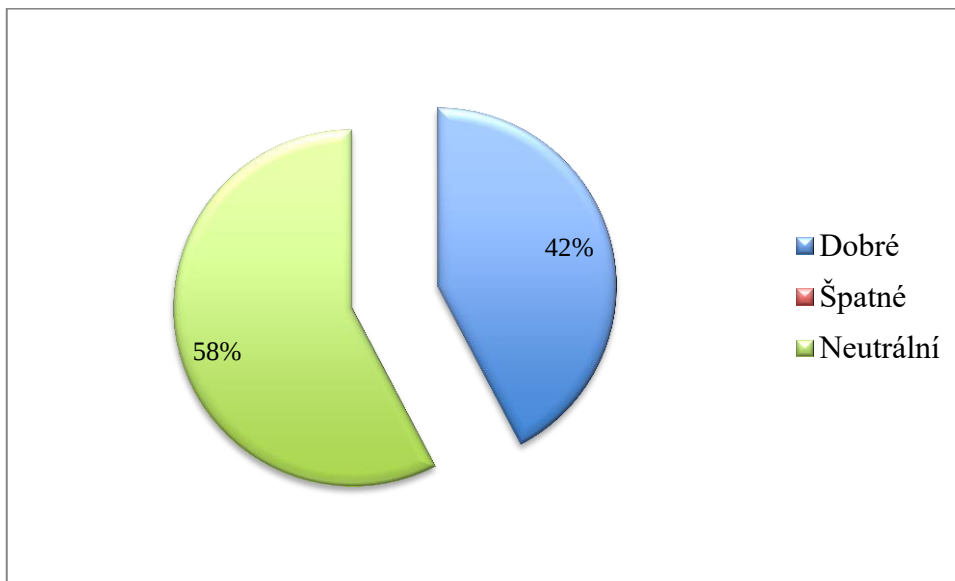
Graf A. 17: Komunikace (vlastní zpracování)

18.) Považujete poskytované školení jako přínosné?



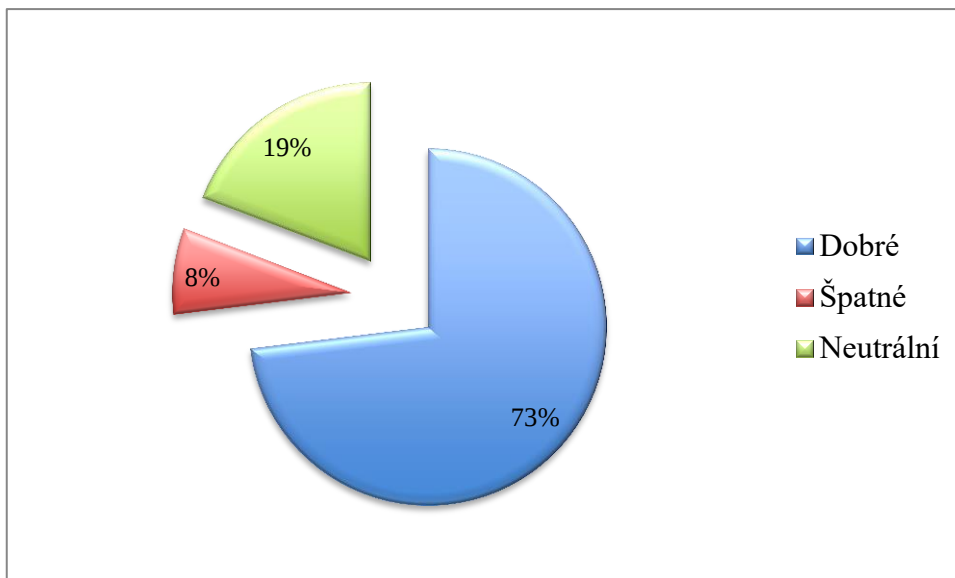
Graf A. 18: Školení (vlastní zpracování)

19.) Jaké jsou vaše vztahy s vedoucím (country manager)?



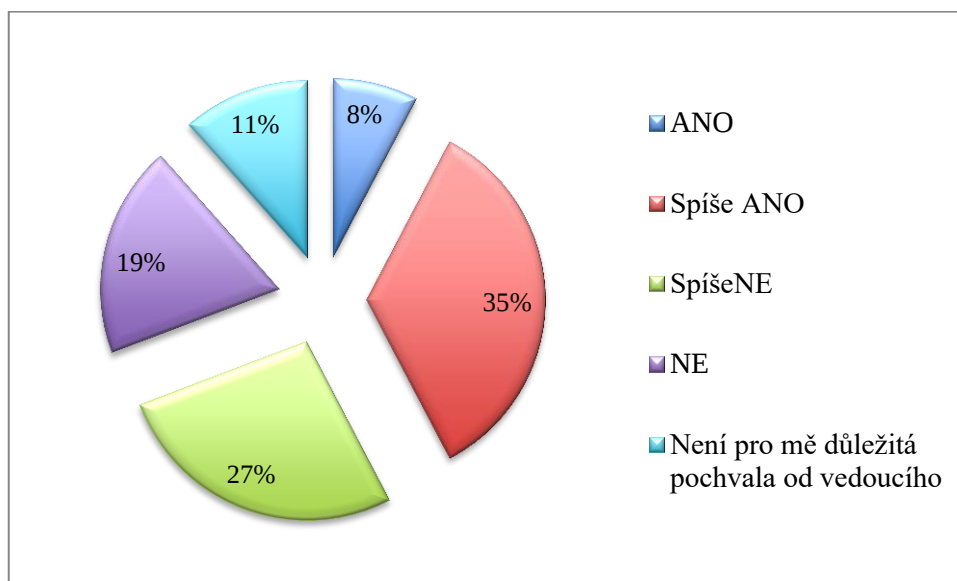
Graf A. 19: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

20.) Jaké jsou vaše vztahy s vedoucím oddělení?



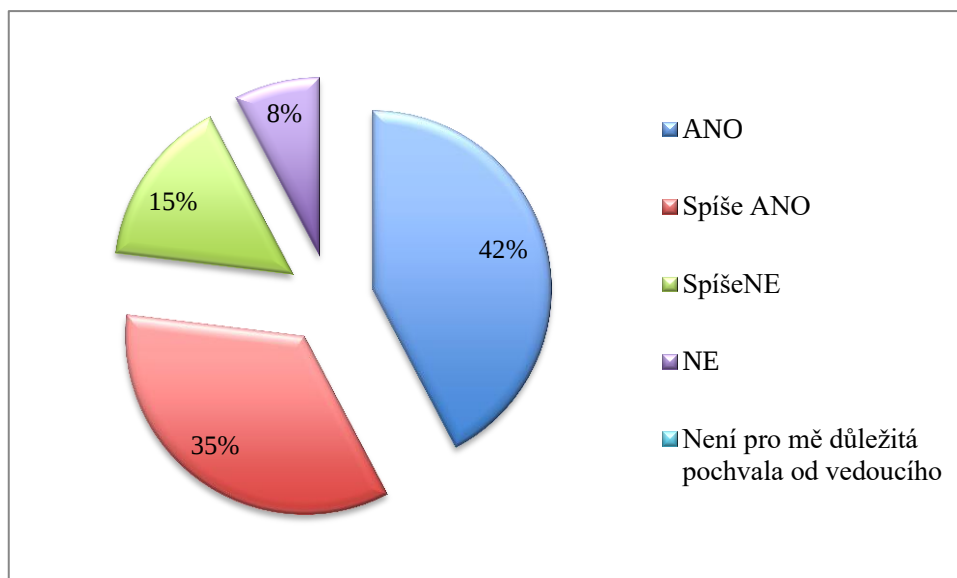
Graf A. 20: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

21.) Dostává se vám dostatečná pochvala ze strany vedoucího (country manager)?



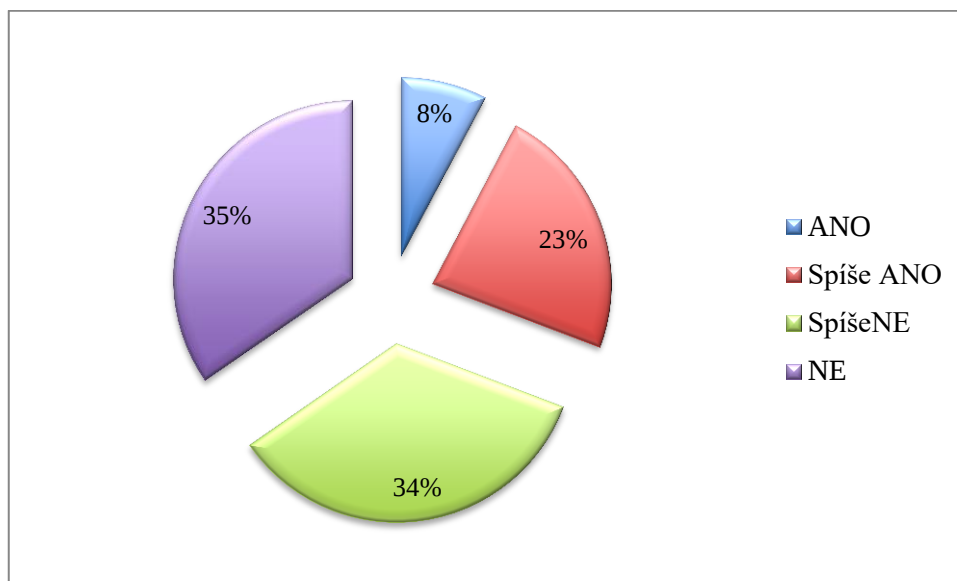
Graf A. 21: Pochvala (vlastní zpracování)

22.) Dostává se vám dostatečná pochvala ze strany vedoucího oddělení?



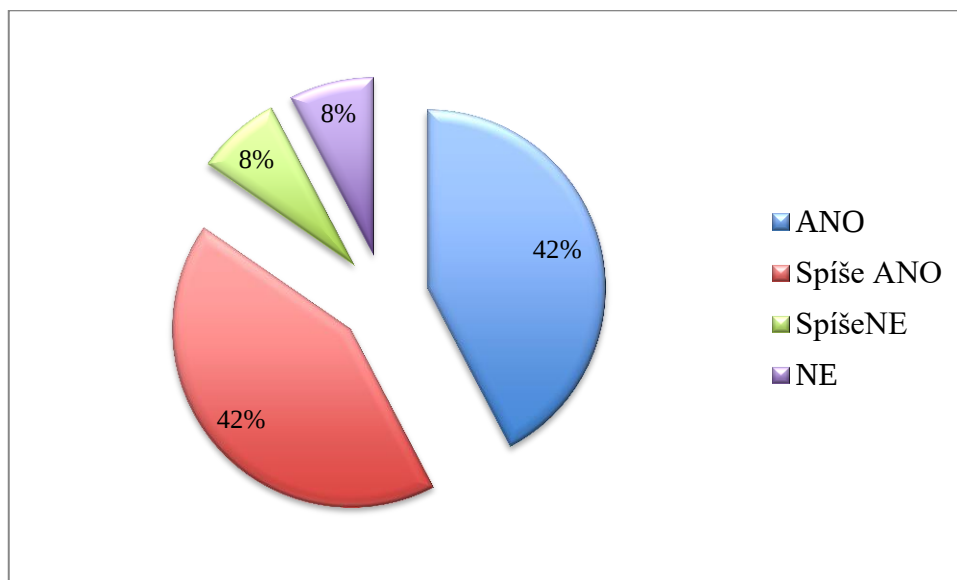
Graf A. 22: Pochvala (vlastní zpracování)

23.) Existuje u vás zpětná vazba za pracovní výkon od vedoucího (country manager)?



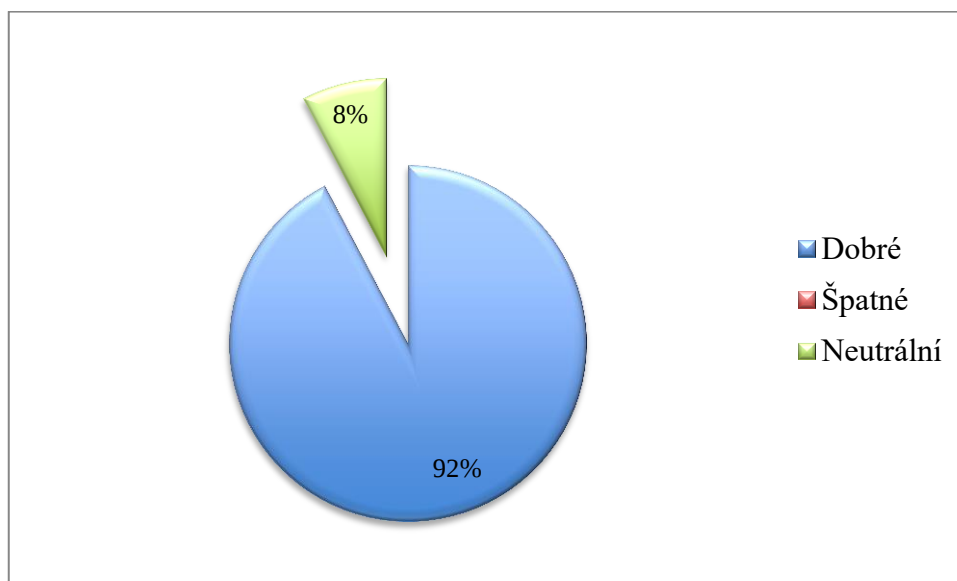
Graf A. 23: Zpětná vazba (vlastní zpracování)

24.) Existuje u vás zpětná vazba za pracovní výkon od vedoucího oddělení?



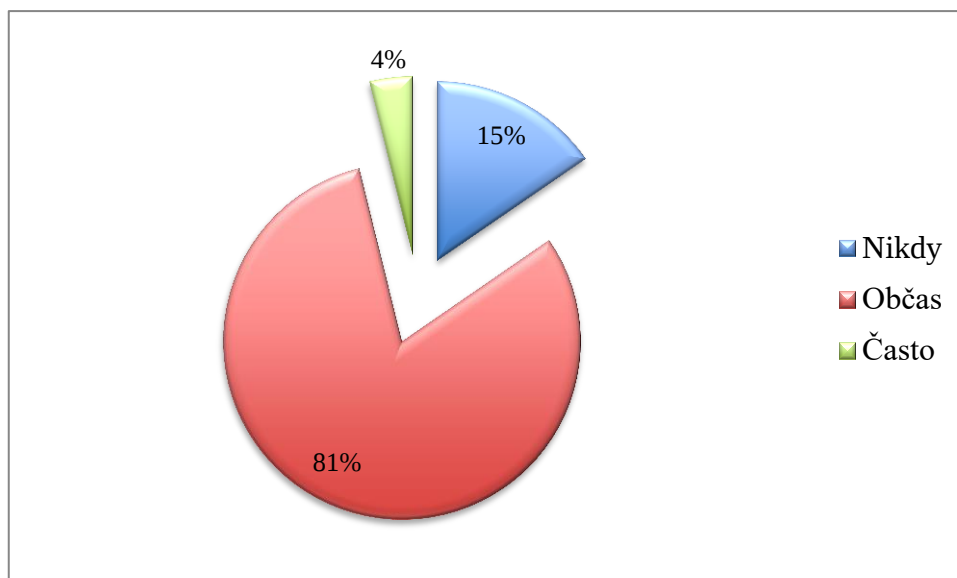
Graf A. 24: Zpětná vazba (vlastní zpracování)

25.) Jak hodnotíte vaše vztahy s kolegy? Uveďte důvody



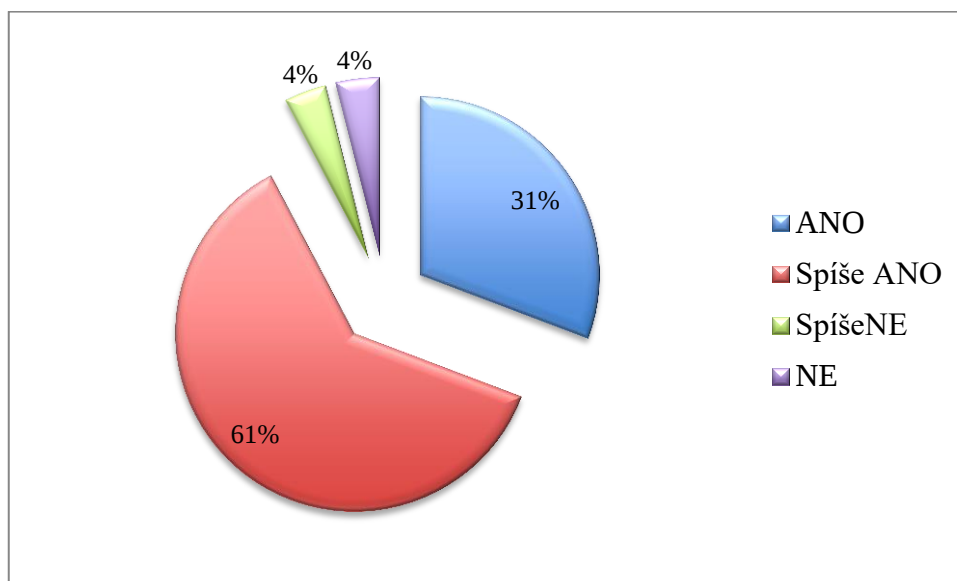
Graf A. 25: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

26.) Vznikají na pracovišti konflikty mezi zaměstnanci?



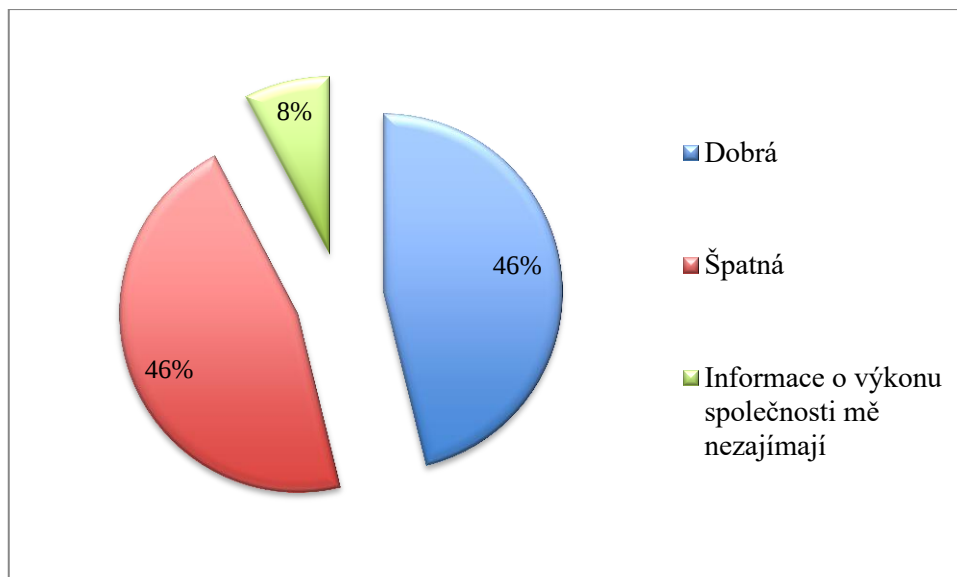
Graf A. 26: Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

27.) Jste spokojeni s pracovním prostředím ve společnosti?



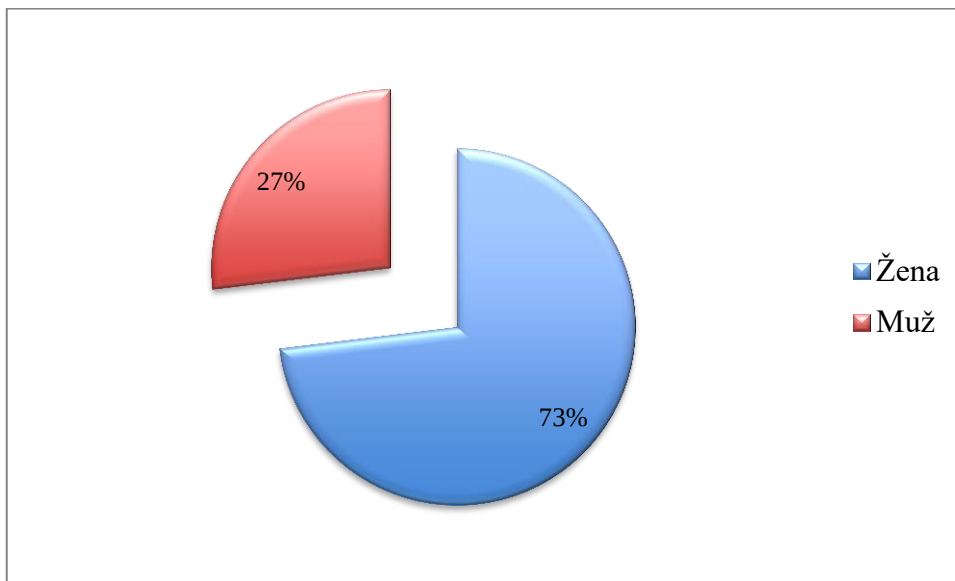
Graf A. 27: Pracovní prostředí (vlastní zpracování)

28.) Jaká je informovanost o výkonu Vaší společnosti?



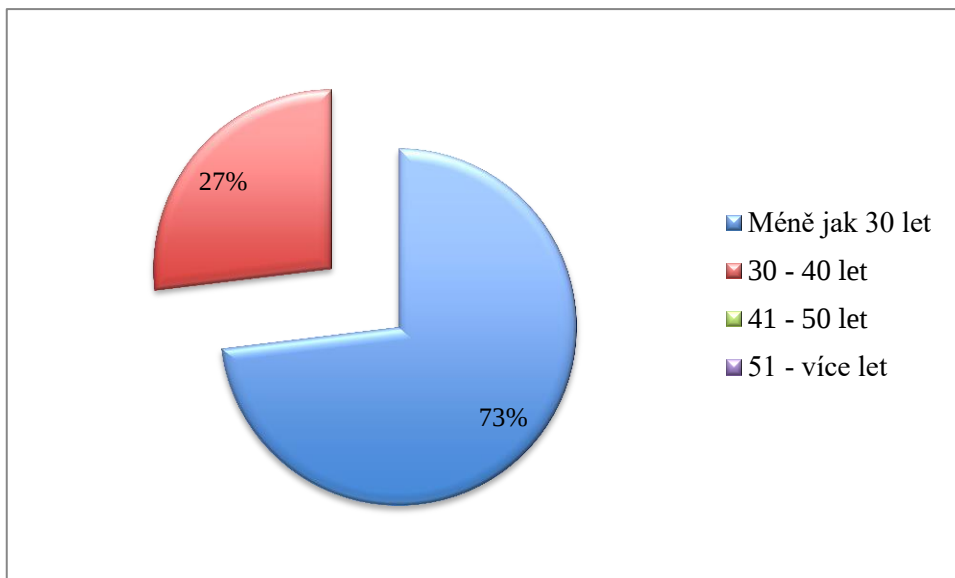
Graf A. 28: Informace o výkonu společnosti (vlastní zpracování)

29.) Pohlaví



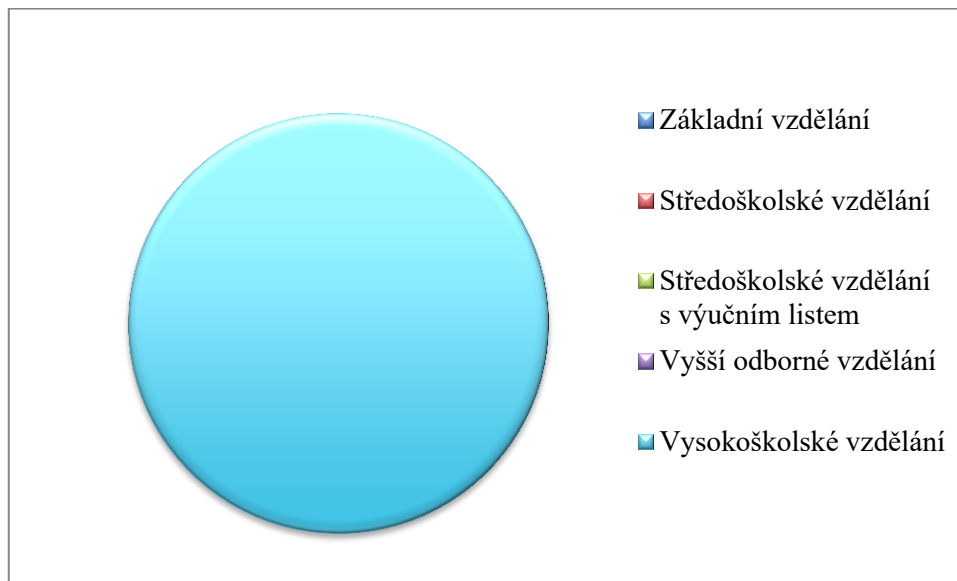
Graf A. 29: Pohlaví (vlastní zpracování)

30.) Do jak věkové kategorie spadáte?



Graf A. 30: Věk (vlastní zpracování)

31.) Jakého vzdělání dosahujete?



Graf A. 31: Vzdělání (vlastní zpracování)