ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy

Motivation of the employees as a significant factor in fulfillment of strategic plan of company's development

Bc. Andrea Matějková

Plzeň 2014

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Milanovi Jermářovi za cenné náměty, rady a připomínky při zpracování práce a za čas, který mi věnoval během konzultací.

Zároveň tímto děkuji zaměstnancům společnosti CORTIS Consulting s.r.o. za jejich ochotu a spolupráci, zejména panu Ing. Tomášovi Markovi za pomoc při získávání informací a podkladů potřebných k vypracování této diplomové práce.

Velké díky patří také mé rodině a nejbližším za jejich podporu a trpělivost po celou dobu studia.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň, dne 20. dubna 2014 ……

podpis autora

Obsah

ÚVOD **8**

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CORTIS CONSULTING S.R.O. **10**

1.1 PROFIL CORTIS CONSUTLTING S.R.O. 10

1.1.1 Historie *11*

1.2 ODBORNÍ KONZULTANTI CORTIS CONSULTING 12

1.3 NABÍDKA SLUŽEB 13

1.4 SEKTORY TRHU 15

1.5 POZICE NA TRHU 16

2 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE SPOLEČNOSTI CORTIS CONSULTING **17**

2.1 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI 17

2.1.1 Hodnoty *17*

2.2 VIZE PLÁNU ROZVOJE 17

2.2.1 Komponenty vize společnosti CORTIS Consulting *18*

2.3 STRATEGICKÉ CÍLE PLÁNU ROZVOJE 19

2.3.1 Strategie k naplnění cílů strategického plánu *20*

2.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ STRATEGICKÉHO PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU 20

2.4.1 Externí analýza – makroprostředí *21*

2.4.2 Externí analýza - mezoprostředí *25*

2.4.3 Interní analýza – mikroprostředí *28*

2.4.3.1 Management ***28***

2.4.3.2 Specifická oblast poradenského procesu ***31***

2.4.3.3 Marketing ***32***

2.4.3.4 Finance a účetnictví ***32***

2.4.3.5 Informační systémy ***38***

2.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA 38

2.5.1 Matice IE *40*

2.5.1.1 Závěry vyplývající z matice IE ***42***

2.5.2 Matice TOWS *43*

2.5.3 Zhodnocení a konečný výběr strategie *43*

3 METODIKA BALANCED SCORECARD **44**

3.1 KONKRETIZACE CÍLŮ V PERSPEKTIVÁCH A URČENÍ MĚŘÍTEK 44

3.1.1 Finanční perspektiva *44*

3.1.2 Zákaznická perspektiva *45*

3.1.3 Perspektiva interních procesů *46*

3.1.4 Perspektiva interního potenciálu *47*

3.2 STRATEGICKÁ MAPA 49

3.2.1 Význam motivace pro strategii *49*

4 PROCESY A VYUŽÍVANÉ METODY MOTIVACE V PODNIKU CORTIS CONSULTING 52

4.1 MOTIVACE ... 52
4.1.1 Teorie pracovní motivace ... 53
4.1.2 Další teorie motivace ... 55
4.1.3 Vztah mezi motivací a pracovním výkonem ... 56
4.1.4 Využité teorie motivace ... 57
4.2 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM ... 58
4.2.1 Práce na projektech ... 58
4.2.1.1 Týmová spolupráce ... 58
4.2.1.2 Sdílení informací a znalostí ... 59
4.2.1.3 Obsah práce ... 59
4.2.1.4 Odpovědnost ... 60
4.2.1.5 Zpětná vazba ... 60
4.2.2 Systém odměňování ... 61
4.2.3 Ostatní procesy motivace ... 62
4.2.3.1 Hodnocení zaměstnanců ... 62
4.2.3.2 Možnost kariérního růstu ... 63
4.2.3.3 Možnost rozvoje a vzdělání ... 63
4.2.3.4 Komunikace a styl vedení ... 64
4.2.3.5 Podniková kultura ... 65
4.2.3.6 Pracovní podmínky a prostředí ... 65
4.2.3.7 Výběr a získávání zaměstnanců ... 65
4.2.4 Dílčí výsledky analýzy procesů a metod motivace ... 66

5 EMPIRICKÁ ŠETŘENÍ NA ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE ... 68

5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MOTIVAČNÍHO POTENCIÁLU PRÁCE ... 68
5.1.1 Návrhy na zvýšení motivačního potenciálu práce ... 73
5.2 VŠEOBECNÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MOTIVACE ... 74
5.2.1 Doplňující otázky v dotazníkovém šetření ... 78
5.3 POHOVORY SE ZAMĚSTNANCI ... 79
5.3.1 Zjištěné zásadní problémy motivace ... 81
5.4 SUMARIZACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK STÁVAJÍCÍ MOTIVACE ... 81

6 HLAVNÍ ÚKOLY V RÁMCI MOTIVAČNÍ POLITIKY ... 83

6.1 STÁVAJÍCÍ PILÍŘE MOTIVAČNÍ POLITIKY ... 83
6.2 SOUBOR ÚKOLŮ V RÁMCI MOTIVAČNÍ POLITIKY ... 83

7 IDENTIFIKACE RIZIK A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ÚKOLŮ ... 94

7.1 IDENTIFIKACE RIZIK ... 94
7.1.1 Zhodnocení rizik ... 95
7.2 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ÚKOLŮ ... 98

ZÁVĚR **99**

SEZNAM TABULEK **101**

SEZNAM OBRÁZKŮ **102**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **103**

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ **105**

SEZNAM ZKRATEK **106**

SEZNAM PŘÍLOH **107**

Úvod

V dnešním konkurenčním prostředí si stále více firem uvědomuje fakt, že pro úspěch firmy není důležitá jen maximalizace zisku nebo obratu, ale to, na čem opravdu záleží a co může podniku přinést skutečnou přidanou hodnotu, je lidský kapitál. Lidský kapitál organizace je souhrnem znalostí, schopností, dovedností a individuálního potenciálu jednotlivých pracovníků a jeho kvalita přímo určuje výkonnost organizace. Dvojnásob toto platí pro poradenské firmy, pro které se podnikatelské prostředí v poslední době velmi změnilo, a aby poradenská firma byla na trhu úspěšná, musí více než kdy jindy pružně reagovat na požadavky a trendy trhu a konzistentně dodávat projekty, které budou jejich zákazníky posouvat neustále kupředu a které se neztratí v regionálním kontextu jejich podnikání. V této návaznosti je důležité, aby organizace věnovala zvýšenou pozornost právě kvalitě lidských zdrojů a prostřednictvím vhodné motivační politiky stimulovala zaměstnance k ještě lepším pracovním výsledkům, resp. vyšší kvalitě dodávaných služeb. Právě vhodnou motivační politikou zaměstnanců společnost může dosáhnout naplnění podnikových cílů.

Cílem této práce je na základě analýzy a zhodnocení stávající motivační politiky v konzultační společnosti CORTIS Consulting s.r.o. navrhnout efektivní motivační systém, který by podpořil loajalitu klíčových zaměstnanců a vedl ke zvýšení jejich výkonu.

Práce je dělena do 7 hlavních kapitol. Úvodní část je věnována stručné charakteristice společnosti CORTIS Consulting s.r.o. Druhá kapitola nám přiblíží poslání, vizi, strategii - formulaci strategického plánu rozvoje včetně cílů, kterých by firma v následujících třech letech chtěla dosáhnout. Dále je provedeno posouzení vlivu externího a interního prostředí na strategický záměr společnosti s ohledem na dopad faktorů v oblasti lidských zdrojů a zvolena vhodná strategie vedoucí k naplnění strategických cílů. Ve třetí kapitole je strategický plán společnosti implementován dle metodiky Balanced Scorecard, která rozkládá strategické cíle do akcí ve vzájemné provázanosti ve vztahu k perspektivě interního potenciálu, interních procesů, zákaznické a finanční perspektivě. Tato metodika je stěžejní i při samotné implementaci strategie a následně při řízení a sledování plnění stanovených cílů. Ve čtvrté kapitole jsou na základě teoretického

podkladu motivace zanalyzovány současné procesy a využívané metody motivace. V závěru kapitoly jsou popsány silné a slabé stránky motivačního systému z pohledu HR manažera a managementu společnosti. Pátá kapitola obsahuje hodnocení provedených dotazníkových šetření a polostrukturovaných rozhovorů zaměřených na zjištění motivačních faktorů z pohledu vnímání samotných zaměstnanců. Šestá kapitola objasňuje soubor hlavních úkolů (navrhovaných opatření) v rámci motivační politiky, která podpoří zvýšení výkonu a spokojenost zaměstnanců, a přispějí tak k naplnění strategického plánu rozvoje. Závěrečná kapitola identifikuje potenciální rizika, jež mohou ohrozit naplnění cílů, a definuje ekonomické zhodnocení přínosů motivační politiky z hlediska realizovatelnosti.

Metodický postup práce

Praktickému zpracování diplomové práce předcházelo vyhledávání elektronických a tištěných zdrojů, které byly nezbytné k porozumění a objasnění teoretického základu. Pro komplexní zhodnocení bylo využito SWOT analýzy podniku, která byla klíčovým východiskem pro další postup práce. Rozbor vnějšího prostředí byl proveden na základě strategické analýzy, pro posouzení vnitřního prostředí firmy byla použita forma analýzy interních dokumentů a webových stránek, pozorování a konzultací s operačním ředitelem společnosti. Ve firmě byla provedena elektronická dotazníková šetření mezi zaměstnanci firmy doplněná individuálními rozhovory, které napomohly lepšímu pochopení dění ve firmě. Ze zjištěných poznatků byl sestaven návrh motivační politiky včetně jednotlivých kroků a postupů realizace, které by napomohly k naplnění strategického záměru. Poslední částí bylo vyhodnocení rizik včetně ekonomického zhodnocení.

1 Charakteristika společnosti CORTIS Consulting s.r.o.

1.1 Profil CORTIS Consutlting s.r.o.

Název subjektu	CORTIS Consulting s.r.o.
Datum zápisu do OR	30. 8. 2005
Sídlo	Plzeň, Teslova 1202/3, PSČ 301 00
IČO	26397668
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Hlavní předmět činnosti	- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců - poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software - zpracování dat, služby databank, správa sítí - pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
Základní kapitál	200.000 Kč
Počet zaměstnanců	15

Společnost CORTIS Consulting s.r.o., se sídlem v Plzni, ulice Teslova 3, byla založena roku 2005 panem Ing. Davidem Melicharem, Ph.D. Pobočka společnosti se nachází v Praze. Společnost CORTIS Consulting s.r.o. (dále jen CORTIS Consulting) je soukromá, analytická a poradenská firma poskytující odborné konzultantské služby zejména pro veřejnou správu v České republice. Společnost nabízí svým klientům široké spektrum kvalitních a nezávislých služeb v oblasti nalezení potenciálu pro zlepšení – pomáhá tak definovat nebo realizovat změny v souvislosti se zaváděním nových procesů, metod řízení nebo informačních technologií. Spektrum služeb firmy je rozděleno do šesti základních směrů: strategické a manažerské poradenství, projektové řízení, systémová integrace, audity, systémy řízení, školení a vzdělávání. V roce 2012 společnost CORTIS Consulting získala od Ministerstva vnitra ČR akreditaci vzdělávací instituce.

V zájmu vysoké kvality a spolehlivosti dodávaných služeb a řešení je společnost certifikována dle norem mezinárodního standardu ISO v oblastech:

- ISO 90001:2008 – systém řízení jakosti
- ISO 27000 – řízení bezpečnosti informací
- ISO 10006 – řízení projektů
- ISO – 20000 – řízení IT služeb.

CORTIS Consulting je také národním partnerem CorSet Framework, což je metodický referenční rámec upravující podmínky řízení pro veřejnou správu. Společnost dále působí ve sdružení Asociace pro poradenství.

Obrázek 1: Logo firmy

Zdroj: Interní materiál firmy CORTIS Consulting, 2014

1.1.1 Historie

Firma byla založena roku 2005 jako čistě soukromá konzultační společnost. V prvním roce podnikání se společnosti podařila základní stabilizace firmy (finanční, obchodní, personální). Zásadní zlom v historii firmy však nastal získáním zakázky Informační strategie pro Zlínský kraj. Firma za dobu své působnosti úspěšně realizovala řadu projektů na všech úrovních státní správy a územní samosprávy. Mezi další významné a úspěšně realizované projekty můžeme jmenovat „Dopady datových schránek na územně samosprávné celky“, „Dopady základních registrů na územně samosprávné celky“ a „Zvyšování kvality řízení na Krajském úřadu Plzeňského kraje“.

1.2 Odborní konzultanti CORTIS Consulting

CORTIS Consulting disponuje týmem 15 odborníků, jejichž společným cílem je poskytovat klientům kvalitní nezávislé analýzy a konzultační služby, které pomohou zlepšit celkové fungování společnosti. Odborní konzultanti mají zkušenosti z oblasti moderních metod řízení, informačních technologií a kvality.

Obecně je jejich kvalifikace požadována ve standardech:

- Řízení služeb
- Řízení procesů
- Metodická integrace
- Řízení změn
- Řízení informačního systému
- Dále jsou vybraní konzultanti certifikováni např. v oblastech CorSet Framework, IPMA[1], PRINCE2[2] nebo ISO31000 (Management rizik - Principy a směrnice).

Při řešení problémů je využíváno mezioborových znalostí a zkušeností ze všech oblastí trhu. Společnost si zakládá na možnosti propojení znalostí strategických a finančních procesů, projektového řízení, řízení změn a znalostí informačních a komunikačních technologií.

Firma v rámci zvyšování své kvalifikace spolupracuje s univerzitami (Západočeská univerzita v Plzni, Vysoká škola ekonomická v Praze, Unicorn College) a s celou řadou odborníků z praxe. Tyto vztahy jsou pro firmu důležitou zpětnou vazbou a zároveň motivačním faktorem, které napomáhají k neustálému rozvoji a rozšiřování znalostí.

Kubr (1991) ve svém díle Poradenství pro podnikatele a manažery definoval několik důvodů využívání služeb poradců:

- Mimořádné znalosti a dovednosti
- Intenzivní profesionální pomoc
- Nestranné stanovisko odjinud
- Vzdělávací efekt a znalostní potenciál (Kubr, 1991, s. 326)

[1] Certifikace projektového řízení dle standardů International Project Management Association (IPMA)

[2] Certifikace projektového řízení

Dle Kubra (1991) by každý poradce měl umět zvládat 2 kritické rozměry v zadavatelské organizaci:

- *Technický rozměr* – týkající se problému řízení, před kterým stojí zákazník, a způsobu, jakým může být analyzován a vyřešen
- *Lidský rozměr* – vztah mezi poradcem a zákazníkem, způsob, jak lidé v zadavatelské organizaci reagují na změny a jak jim lze pomoci v jejich plánování a implementaci

Tyto dva aspekty jsou pro poradce velice důležité, neboť okolí veřejného sektoru není u všech zakázek stejné, a i když může poradce navrhovat řešení, které je z technického hlediska aplikovatelné jak na soukromý, tak veřejný podnik, faktory okolí a síly jeho použití mohou být zcela odlišné. (Kubr, 1991)

1.3 Nabídka služeb

Spektrum služeb firmy (Obr. 2) je rozděleno do šesti základních dimenzí: strategické řízení, informační a komunikační technologie a informační management, řízení změn, organizační poradenství a lidské zdroje, procesy a projekty, finanční řízení a fondy EU.

Obrázek 2: Spektrum služeb CORTIS Consulting

Zdroj: Interní materiál firmy CORTIS Consulting, 2014

Strategické řízení zahrnuje tvorbu a revizi strategických dokumentů, sektorových strategií a rozvah související s informační koncepcí (naplnění povinností vyplývající ze zákona č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy), systém kontroly realizace strategie.
Informační management se zabývá informačním auditem na manažerské úrovni, podporou při vytváření informační strategie, návrhem informační architektury organizace na konceptuální úrovni.

Řízení změn a rizik zahrnuje podporu zavádění změn, definování slabých a silných míst organizace při zavádění změn, identifikaci možných bariér, vytvoření komunikačního plánu, řízení rizik a plnění povinností dle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole.

Organizační poradenství zahrnuje organizační změny a procesní řízení v **oblasti lidských zdrojů**. Na tuto oblast navazuje **vzdělávací činnost**, která souvisí s poradenskými a výzkumnými činnostmi firmy. Společnost nabízí akreditované školení: Základní registry a jejich dopad na orgány veřejné moci, řešení problematiky eGovernmentu, školení v oblasti procesního a projektového řízení, řízení kvality (CAF, BSC) a jiné.

V oblasti **procesů** je hlavní náplní analýza procesů a implementace procesního řízení (včetně dílčích analýz vybraných procesů), vytvoření kompetenčního modelu, identifikace agend, finanční kontrola procesů. V oblasti **projektů** je hlavní činností zpracování metodiky a směrnice projektů, zavádění principů projektového řízení, zadávací dokumentace, dozor při realizaci.

V rámci **finančního řízení** je náplní analýza současného stavu, stanovení priorit řešení včetně analýzy aplikačních oprávnění, přístupových práv, a to nejen v návaznosti na povinnosti vyplývající ze zákona o základních registrech. V oblasti **Fondy EU** je řešena vazba rozpočtu veřejného sektoru na fondy Evropské unie - zpracování záměru, vyhotovení studie proveditelnosti, zpracování žádosti o dotaci a administrace po dobu udržitelnosti.

Propojenost 6 dimenzí služeb je znázorněn v příloze 1. Každá oblast služeb zahrnuje poradenství na různé úrovni – nejvyšším stupněm je strategické plánování, následují analytické práce, poslední položkou je znalost moderních metod.

1.4 Sektory trhu

Hlavními klienty společnosti CORTIS Consulting jsou orgány státní správy a územní samospráva. Tyto subjekty v rámci veřejných zakázek poptávají zpracovatele a dodavatele pro realizaci projektů a služeb a prostřednictvím soutěže vybírají příslušnou společnost jako zhotovitele. Společnost CORTIS Consulting dělí své klienty na tyto sektory trhu:

- **Územní samospráva**

Územní samospráva slouží pro řízení územních celků a využívá svého potenciálu pro řešení zájmu konkrétního společenství. Nepostupuje se zde mocenskými prostředky a způsoby realizace projektů se blíží částečně soukromému prostředí. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Územní celky, ve kterých působila společnost CORTIS Consulting:
- *kraje* - Zlínský, Plzeňský, Vysočina, Středočeský, Pardubický
- *města a obce* – Opava, Nové Město na Moravě, Jihlava, Hradec Králové, Plzeň, Strakonice, Nýřany, Sokolov, Karlovy Vary, Poděbrady, Pelhřimov aj.

- **Státní správa**

Je veřejná „správa uskutečňována státní mocí, moc volená budoucími „zákazníky“ veřejné správy. Vláda zajišťuje celospolečenské zájmy, tj. většinou ve volbách stanovené politické priority.“ (Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 107)
Sem můžeme zařadit: *ministerstva* - Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo financí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, *další ústřední orgány státní správy* (např. Český báňský úřad, Český telekomunikační úřad, Celní správa České republiky atd.).

1.5 Pozice na trhu

Všeobecný trend poptávky po poradenských službách přichází ze všech oblastí lidské činnosti a všech typů organizací, neboť všechny organizace jsou vystaveny rostoucímu ekonomickému a společenskému tlaku, aby zlepšily své řízení a dosáhly vyšší úrovně výkonu a efektivity. Organizace se tak na poradenské společnosti obracejí v případě nastalého problému, kdy nevědí, jak určitý problém (danou situaci řešit), a potřebují zkvalitnit, zlepšit řídící činnost, či výkonnost celé organizace. (Kubr, 1991)

Za dobu své existence od roku 2005 získala společnost CORTIS Consulting pověst spolehlivého a kvalifikovaného partnera. Během svého působení úspěšně dokončila přibližně 150 projektů pro své zákazníky a ve fiskálním roce 2013 dosáhla obratu 29 milionů korun. Dle kvalifikovaného odhadu operačního ředitele může být podíl na trhu konzultačních služeb (v oblasti eGovernmentu[3]) přibližně 5%.

[3]Využívání informačních technologií veřejnými institucemi pro zajištění výměny informací s občany, soukromými podniky a jinými veřejnými institucemi za účelem zvyšování efektivity vnitřního fungování a poskytování rychle dostupných a kvalitních informačních služeb. (Lidinský, 2008)

2 Strategický plán rozvoje společnosti CORTIS Consulting

2.1 Poslání společnosti

Poslání musí respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. „*Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, dosažitelnost výsledků, specifičnost podnikatelského programu a motivační prvky*.“ (Fotr a kol., 2012, s. 34)

Posláním společnosti CORTIS Consulting je poskytnout komplexní a zejména kvalitní analytické, poradenské, auditorské a vzdělávací služby, které klientům veřejné správy pomou nalézt optimální řešení pro jejich rozvoj - lepší a kvalitnější fungování procesů, nové metody a přístupy v řízení lidských zdrojů a účelné využití informací. Základem firmy je především znalostní potenciál firmy – odborný tým specialistů se znalostí prostředí veřejné správy a využití informačních a komunikačních technologií.

2.1.1 Hodnoty

Hodnoty, které podnik uznává a kterými se řídí, jsou následující:

- morální zásadovost a fair play je konkurenční výhoda a vizitka na trhu
- maximální výkon za konkurenceschopnou cenu
- výkon pro spokojenost zákazníků, nikoliv jen pro obchodní úspěch
- týmová práce, profesionalita, orientace na výkon
- neustálé zvyšování osobní i firemní znalosti ve zvolených strategických směrech a segmentech
- dodržování jednotné kultury odevzdané práce
- sebekritické pohlížení na vlastní práci
- sledování trhu a trendů (vážit si konkurence, nevymýšlet vymyšlené)

2.2 Vize plánu rozvoje

Vize je chápana *„jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v budoucím konkrétním časovém horizontu.“* (Fotr a kol., 2012, s. 34)

Vize plánu rozvoje společnosti CORTIS Consulting pro další 3 leté období je následující:

„Společnost CORTIS Consulting se chce stát významnou poradenskou a analytickou firmou nabízející kvalitní služby v oblasti veřejné správy, jež působí na celém území České republiky. Chce být přední společností na trhu v oblasti řízení na bázi služeb (Service Oriented Management), jež neustálé rozvíjí firemní znalosti napříč odvětvími a obory především skrze osobní identity ve zvolených strategických směrech a segmentech. V následujících létech chce být vnímána jako firma, jež určuje směry a trendy, využívá prázdná místa na trhu a je viditelná díky svému dobrému renomé získaného na základě kvalitní a uznávané práce týmu odborníků.“

2.2.1 Komponenty vize společnosti CORTIS Consulting

Detailní popis jednotlivých oblastí vize pro období 2014-2016 je následující:

- ***Zákazníci strategického záměru*** – i nadále jimi budou subjekty veřejné správy působící na území ČR - ministerstva, krajské úřady a obce s rozšířenou působností.
- ***Produkt a jeho výjimečnost*** **–** specifické vysoké know-how, zkušenosti v oboru, znalostní potenciál napříč odvětvími, flexibilita a komplexnost nabízených služeb šité na míru subjektům veřejné správy. Společnost se chce soustředit především na řízení služeb na bázi Service Oriented Management a v tomto směru rozvinout další 2 oblasti působení consultingu Project Management a Management Consulting.
- ***Trh a jeho segmenty*** **–** společnost CORTIS Consulting se bude i nadále soustřeďovat na ministerstva (jako významné představitele státní správy), především na Ministerstvo vnitra ČR a Ministerstvo financí, dále na progresivní krajské úřady (Plzeň, Vysočina, Zlín) v oblasti informatiky a dopravy, a v neposlední řadě s ohledem na stávající projekty na statutární města a větší obce s rozšířenou působností.
- ***Technické, technologické a užitné vlastnosti produktu*** **–** přidanou hodnotou bude hledání a vytváření nových způsobů využití informačních a komunikačních technologií veřejnými institucemi za účelem zvýšení efektivity vnitřního fungování a rychlosti poskytování služeb.

- ***Strategická dimenze záměru*** **–** prostřednictvím udržení stávající působnosti a současně rozšířením služeb (vývoj služeb consultingu) i na nová území ČR dojde ke zvýšení počtu projektů, a tím i růstu tržeb. To nebude možné bez udržení si současných klíčových zaměstnanců a bez získání zaměstnanců nových. Společnost bude nadále monitorovat náklady a zajistí jejich optimalizaci.
- ***Vliv na koncepci a postavení podniku*** **–** společnost se bude snažit o udržení stávající pozice, bude identifikovat příležitosti rozvoje trhu a v rámci dobrých vztahů naváže spolupráci s dalšími vzdělávacími institucemi. Hlavní konkurenční výhoda bude spočívat v poskytování zákaznicky orientovaných služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií s využitím znalostního potenciálu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.
- ***Filosofie záměru*** **–** prioritou budou spokojení zákazníci. Ke spokojenosti zákazníků přispěje kvalita odvedených služeb a fair-play jednání loajálních a kvalifikovaných zaměstnanců.
- ***Veřejná image*** **–** společnost chce být širokou veřejností vnímaná jako významná česká společnost, jež určuje směry a trendy, využívá prázdná místa na trhu a je viditelná díky inovačnímu potenciálu a dobrému renomé získaného na základě kvalitní a uznávané práce týmu odborníků.
- ***Sociální koncepce*** **–** pro společnost CORTIS Consulting je velmi důležité využít potenciálu kvalifikovaného a profesionálního týmu zaměstnanců. Společnost bude zajišťovat profesní a osobní rozvoj zaměstnanců, zabezpečovat kompetence, posilovat týmovou spolupráci a firemní sounáležitost zjišťováním potřeb a vhodnou motivační politikou.

2.3 Strategické cíle plánu rozvoje

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize“. (Fotr a kol., 2012, s. 36) Při stanovování strategických cílů by měla společnost postupovat tak, aby množství cílů bylo optimální, cíle byly na sobě vzájemně nezávislé a byl dodržen princip SMART[4], tj. specifický (Specific), měřitelný (Measurable),

[4]Tento přístup může být rozšířen na SMART**ER** – E (Ethical) ve smyslu etický a R (Resourced) zaměřený na zdroje.

dosažitelný (Achievable), orientovaný na výsledek (Result-oriented) a časově vymezený (Timeframed). (Šulák, Vacík, 2005)

Cíle plánu rozvoje jsou postaveny na zvýšení výkonnosti celé firmy, na uspokojování požadavků zákazníků a na rozvoji inovačních postupů při rozvoji služeb tak, aby bylo dosaženo stanovených hodnotových parametrů samotného podniku i zákaznických projektů.

Společnost CORTIS Consulting by chtěla v období 2014-2016 dosáhnout následujících cílů:

- Zvýšení EBITu o 5%
- Zvýšení tržeb o 10%
- Snížení podílu provozních nákladů na služby vzhledem k tržbám – ročně o 1%
- Zvýšení objemů projektů – získání minimálně 2 nových projektů na základě úspěšné realizace stávajícího projektu (crossselling)
- Vývoj minimálně 2 oblastí služeb consultingu
- Zvýšení produktivity práce o 5%
- Navýšení počtu zaměstnanců o 25%

2.3.1 Strategie k naplnění cílů strategického plánu

Pro dosažení cílů je zapotřebí stanovit si vhodnou strategii k jejich naplnění. Vzhledem k výše uvedeným cílům by se mohla volit i agresivní strategie, jako je *penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu* nebo *strategii minimalizace nákladů*. Pomocí strategie penetrace na trh je možné dosáhnout zvýšení podílu na trhu se stávajícím portfoliem služeb za pomoci marketingových sil. Cílem strategie rozvoje trhu je realizace současných projektů služeb na novém segmentu trhu. Efekty strategie minimalizace nákladů vyplývají např. z úspor z rozsahu, např. díky snížení provozních nákladů na standardizaci projektů. Následující kapitola a kapitola 2.5 ukáže, zda je odhad strategie správný.

2.4 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru

Analýza podnikatelského prostředí je důležitým a rozhodujícím krokem strategického řízení. Podnik musí neustále sledovat prostředí, ve kterém se pohybuje, a současně musí zohlednit i vlivy, které by mohly strategický záměr ovlivnit. Vlivy působící na podnikatelské prostředí jsou děleny na interní a externí.

2.4.1 Externí analýza – makroprostředí

V rámci externí analýzy je prostředí děleno na *makroprostředí* a *mezoprostředí*. Analýza makroprostředí zkoumá faktory vnějšího obecného prostředí, na které podnik ani vedení firmy nemá vliv, avšak tyto faktory velmi ovlivňují výkon podniku. Mezi vlivy makroprostředí patří legislativa, demografie, ekonomika, technologie, politika a ekologie.

Legislativa

Fungování podniku je usměrňováno celou řadou zákonů, předpisů, vyhlášek a legislativními nařízeními. Společnost CORTIS Consulting musí respektovat směrnice, zákony a nařízení platné v České republice, které jsou obsažené mj. v obchodním zákoníku, občanském zákoníku[5] a zákoníku práce. Dále se společnost CORTIS Consulting řídí platnými zákony o účetnictví, daňovými zákony a různými vyhláškami a normami ISO. Jelikož v české legislativě dochází často ke změnám, je nezbytné tyto změny včas zjišťovat a přizpůsobovat se jim.

Fungování podniku CORTIS Consulting je do značné míry ovlivněno také fungováním Evropské unie. V oblasti legislativy je propojenost ČR a EU jistou výhodou, neboť podnikům kromě využití grantů a dotací nabízených vládou ČR umožňuje také využít dotace z fondů Evropské unie. V souvislosti s dotačními možnostmi EU je připravováno programové období 2014-2020, v rámci něhož jsou definovány nové programy (OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, OP doprava, OP Zaměstnanost a další), které jsou spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Tyto programy v rámci nového programového období představují pro firmu CORTIS Consulting velký potenciál pro získání nových dotačních titulů. (www. strukturalnifondy.cz)

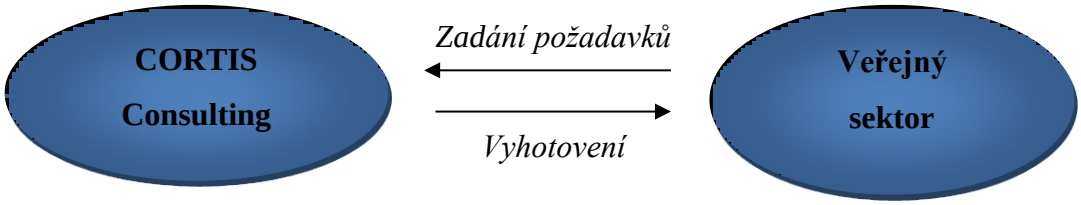
Pokud by naopak EU pozastavila čerpání dotací, firmě CORTIS Consulting by se tak snížil počet příležitostí pro získání realizace projektů. V současné době je však tato část legislativy poměrně stabilní a nedochází v ní k výrazným změnám, které by vytyčené cíle a strategický záměr společnosti mohly ovlivnit. Tyto změny nejsou očekávány.

[5] Nový občanský zákoník vstoupil v platnost 1.1.2014, jeho hlavním cílem je sjednocení všech úprav občanskoprávních vztahů do jediného právního předpisu.

Politika

Současné řízení veřejného sektoru je hodně ovlivňováno politikou a má tendenci být více či méně politizováno. Politický systém je na území České republiky relativně stabilní, avšak činnost úřadů není dostatečně flexibilní a to mnohým podnikům znesnadňuje jejich aktivity. Politika má tedy silnou vazbu na legislativní rozhodnutí učiněná právě zákonodárci veřejné správy. Zákonodárci se však s požadavky veřejného sektoru obracejí na poradenské soukromé firmy, neboť situace neumějí dostatečně řešit nebo jim chybí patřičné zdroje nebo kapacity. Situaci zobrazuje Obr. 3.

Obrázek 3: Postavení podniku CORTIS Consulting



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ke zlepšení situace by mělo dojít realizací 2. bodu ze sekce 3.14 Programového prohlášení vlády ze dne 12. února 2014[6], kdy se vláda zavázala snížit počet a složitost úředních úkonů zatěžující občana prostřednictvím procesního modelování agend a přijmutím Strategického rámce rozvoje veřejné správy, tak aby fungování veřejné správy bylo efektivní a úsporné. Velká příležitost pro získání projektu se tedy nachází v oblasti eGovermentu, kdy by CORTIS Consulting poskytoval úředníkům potřebné vzdělání a definoval jasné procesy a informace – tomuto faktu napomáhají i stanovené priority vlády definované jako Efektivní využití informačních a komunikačních technologií (ICT) ve veřejné správě. (www.vlada.cz)

Tendencemi v oblasti veřejné správy jsou kromě výše zmiňované elektronizace dat veřejného sektoru (eGovermentu) také Sociální sítě a otázka transparentnosti a otevřenosti.

Dle mínění českých firem veřejné zakázky stále ovládají korupce a netransparentnost a ani tzv. transparentní novela zákona, která vstoupila v platnost v dubnu roku 2012,

[6] Vláda ČESKÉ REPUBLIKY. Programové prohlášení vlády. [online]. Aktualizace 12.2.2014 [cit. 14.3.2014]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/

nezabránila jejímu negativnímu působení, stejně tak nezvýšila efektivitu soutěžení veřejných zakázek. (www.businessInfo.cz)

Dle průzkumu, který provedla společnost OTIDEA v průběhu září 2013 mezi 150 dodavateli veřejných zakázek, je dle 60% českých firem, více jak polovina veřejných zakázek ovlivněna korupcí, přes 80% dodavatelů se někdy účastnilo zakázky, kterou vyhrála podhodnocená nabídka, a 70% dodavatelů bylo někdy přítomno u výběrového řízení, ve kterém byl předem znám vítěz. (www.businessInfo.cz)

Převládající netransparentnost a korupce by mohla negativně ovlivnit podnikatelský záměr, kdy politické prostředí může být vnímáno některými zástupci firmy jako nespravedlivé, což se může projevit i na jejich vnitřní motivaci (zda jejich snažení má vůbec smysl), mohou se stát pasivními, apatickými, což se v neposlední řadě může odrazit i na jejich pracovním výkonu.

Demografie

Vzhledem k tomu, že se společnost CORTIS Consulting pohybuje na trhu veřejné správy, zákazníky jsou sami občané, respektive samo obyvatelstvo si formuluje své potřeby a požadavky. Demografické vlivy tak hrají důležitou roli. Základními charakteristikami demografického vývoje v České republice je snižování počtu obyvatel, klesající porodnost a růst podílu osob starších 65 let na obyvatelstvu. Do budoucna se předpokládá výrazný růst podílu obyvatelstva v poproduktivním věku.
S demografickými změnami, jako je stárnutí populace, zvyšující se věk dožití a navyšující migrace (posun do měst) - roste stále větší potřeba realizovat více sociálních služeb. Veřejný sektor prochází dynamickým společenským, ekonomickým a technickým vývojem, což se odráží i na projektech. Můžeme konstatovat, že lidé si zvykají na stále větší komfort a ten také vyžadují od veřejné správy, která by měla zajišťovat veřejné statky pro občany, avšak některé zajištění potřeb veřejná správa neumí svými kapacitami řešit, ať už se jedná o finanční, personální nebo znalostní potřeby. V souvislosti s těmito problémy se pro firmu CORTIS Consulting zvyšuje potenciál pro získání projektů ve veřejné zakázce. Určitou výhodu hraje i to, že se podnik CORTTIS Consulting neomezuje jen na určitou lokalitu, ale poskytuje své služby na celém území České republiky.

Sociologie a kultura

V oblasti sociologických faktorů je nutné zkoumat společenskopolitický systém, systém hodnot a postoj lidí, životní úroveň a zdravotní nebo kulturní programy. Důležitá je v této oblasti i vzdělanost obyvatelstva. V dnešní době se stále zvyšuje počet lidí s dokončeným terciárním vzděláním, to znamená, že roste počet vzdělaných osob. Problémem dnešních vysokých škol je však nedostatečná praxe, proto musí společnost CORTIS Consulting počítat s tím, že když absolventy zaměstná, musí jim poskytnout potřebnou kvalifikaci a počítat s intenzivnějším zaučením, tedy výchovou vlastních pracovníků. Do sociologických faktorů můžeme zahrnout i informační boom, kdy pomoc organizacím právě s informační a komunikační explozí (sociální sítě) je pro poradenské firmy stěžejním úkolem.

Ekonomika

Současný stav i vývoj ekonomiky (cenový vývoj, vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost) ovlivňuje situaci podniků. Státní i veřejné rozpočty jsou napjaté a stále se nedaří vymanit se z recese a stát se potýká s danými problémy, jako je např. vysoké zadlužení, nezaměstnanost či nižší ekonomická aktivita. Recesí na světových finančních trzích je ovlivněna i česká ekonomika. Podle českých i zahraničních odborníků můžeme však v roce 2014 očekávat mírný ekonomický růst a míru inflace do hodnoty 1,4%[7].

Co se týče cen - ekonomika zaznamenává snížení cen telekomunikačních služeb (tarifů za volání) a výrazný pokles cen elektřiny. Nižší ceny energií pro nadcházející období vyhlásila energetická skupina ČEZ i Pražská energetika. Podle deníku iDnes by tak organizace měly ročně ušetřit stovky až tisíce korun[8]. Tato skutečnost se dotkne strategického záměru společnosti, neboť klesající ceny energií a telekomunikačních služeb (až o pětinu původních nákladů) pomohou k dosažení strategického cíle společnosti - snížení provozních nákladů.

Vzhledem k tomu, že se společnost CORTIS Consulting nezaměřuje na zahraniční trhy, není její objem tržeb ovlivněn vývojem měnového kurzu.

[7] Ministerstvo práce a sociálních věcí. Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů [online]. Aktualizace 11.3.2014 [cit. 14.3.2014]. Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/cs/869

[8] Ekonomika. iDnes.cz [online]. 2014 [cit. 2.1.2014]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/elektrina-pristi-rok-zlevni-d1w /ekonomika.aspx?c=A131022_210052_ekonomika_zt

Technologie

Na trhu se neustále objevují nové moderní technologie ve všech podnikových procesech. Požadavky zákazníků na kvalitu a spolehlivost služeb se neustále zvyšují. Nově zaváděné technologie mohou přinést úspory v nákladech, zvýšit kvalitu služby a vést k lepšímu využití kapacit. Proto sledování vývoje nových technologií je jednou z nejdůležitějších činností udržení si náskoku před konkurencí.

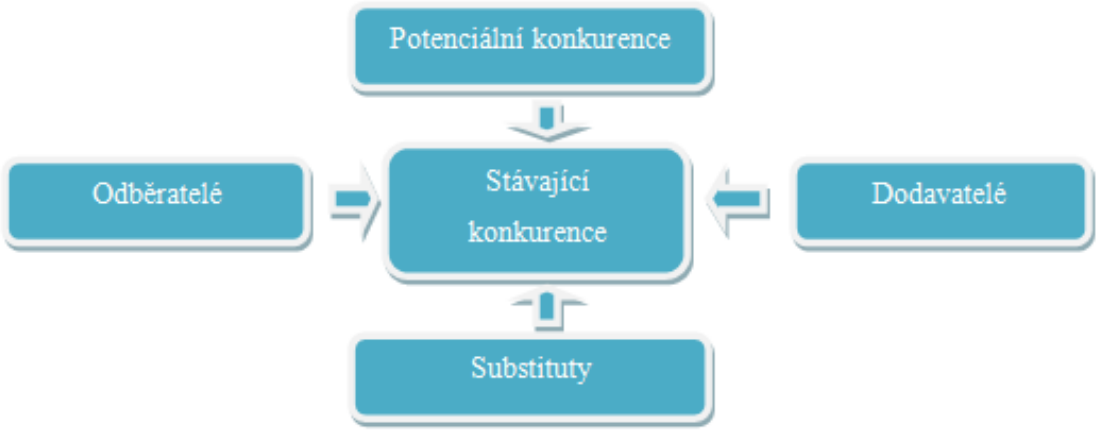
Ekologie

Firma má k ekologii neutrální vztah – nepomáhá ani neškodí. Dá se říci, že vzhledem k oboru, v jakém firma působí, není nezbytně nutné se primárně zabývat otázkami životního prostředí.

2.4.2 Externí analýza - mezoprostředí

Mezoprostředí může podnik částečně ovlivňovat marketingovými nástroji. Dle Porterova modelu pěti sil se do mezoprostředí řadí stávající konkurence, potencionální nová konkurence, substituty, odběratelé a dodavatelé (Obr. 4).

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Strategické řízení v podnicích a projektech (Šulák, Vacík, 2005)

Stávající konkurence

V současnosti na českém trhu působí velké množství poradenských firem s širším či užším portfoliem nabízených služeb, s větším či menším počtem obsluhovaných zákazníků. Lokace konkurence nemá na podnik žádný vliv. Na trhu působí týmy

specialistů, například na přípravu projektů, které se ucházejí o financování z evropských strukturálních fondů, ale také velké poradenské firmy, ať už s mezinárodním, nebo domácím zázemím, (např. *Ernst & Young, KPMG, Deloitte, Accenture*), jejichž portfolio služeb sahá od auditů, přes poradenství v oblasti lidských zdrojů, managementu a řízení po oblast financí. Tyto poradenské firmy se řadí mezi největší na světě s celosvětovým působením a často stojí na prvních příčkách anket nejžádanější či nejatraktivnější zaměstnavatel ČR. Z menších českých firem zaměřující se na veřejnou správu jmenujme *Grant Thornton, AQE Advisors,* tj. poradenské společnosti poskytující služby zejména subjektům veřejného sektoru zaměřující se na zefektivnění výkonu státní správy a samosprávy.

Výčet poradenských a konzultantských společností, které působí na českém trhu v oblasti veřejné správy, je tedy velmi rozsáhlý a firma CORTIS Consulting zaujímá v postavení konkurence bod, kde se střetávají zájmy firem poskytujících služby z evropských fondů, tak i zájmy mezinárodních velkých firem. Proto je pro firmu důležité, aby neustále sledovala a monitorovala trh své konkurence, zejména nabídku služeb, politiku kvality, cenovou politiku, ale i certifikáty a novinky.

Potenciální konkurence

Hrozba vstupu nových subjektů do odvětví a tím zvýšená intenzita konkurence je jedním z faktorů mající zásadní význam pro podnik při tvorbě strategie. Trh, ve kterém firma působí, je naprosto volně přístupný a vstup nových konkurentů není nijak legislativně omezen, proto zde teoreticky hrozí, že se noví konkurenti objeví. Avšak vzhledem k nasycení trhu velkými firmami ho spíše nelze očekávat. Nově vznikající poradenské a konzultační firmy vstupující na trh by musely počítat především s náročností na znalostní potenciál, neboť právě práce s informacemi, jejich získávání a analýza je nedílnou součástí a především základní bází práce poradenské společnosti. Aby se nová společnost mezi stávajícími subjekty prosadila, musí disponovat zejména týmem kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Kapitálová náročnost pro založení podniku není zase až tak problematická, na druhou stranu, aby nově vstupující konkurent získal veřejnou zakázku, musí mít určité reference – splnění podmínek obratu, počtu zaměstnanců a úspěšnou předchozí realizaci nejméně 3 projektů obdobného typu. Z tohoto hlediska není hrozba potenciální konkurence silným faktorem.

Substituty

Poradenská firma CORTIS Consulting nabízí široké spektrum služeb (od poradenství, auditu, školení až po evropské fondy), které je sice z větší části odlišné od nabídky konkurence, ale svou povahou se od nabídky konkurence nějak zásadně neliší. Z tohoto důvodu se firma CORTIS Consulting neustále snaží o maximální výkon zkušených zaměstnanců, aby obstála v konkurenčním boji o zákazníky veřejné správy a současně byla schopna zvyšovat portfolio a kvalitu svých nabízených služeb. Do substitučních služeb můžeme zařadit i samotnou činnost veřejných orgánů, neboť právě veřejná správa by si mohla tyto služby zajišťovat vlastními silami, ale vzhledem k nedostatečné kapacitě, někdy i nedostatku znalostí, a složitosti konceptu tomu tak není a dochází právě k najímání si soukromých firem. Poradenská konzultační společnost je totiž díky své zkušenosti a detailní znalosti jednotlivých - zpravidla komplikovaných - programů schopná lépe zvládnout dotační administrativu a má zkušenost s přípravou projektů. Jelikož není možné získat obsáhlou databázi, informace, zkušenosti dodavatelů, síla substitučních služeb není tak silná – specifická.

Odběratelé

Jak už bylo řečeno, hlavními klienty jsou orgány státní správy a územní samosprávy. Tyto subjekty v rámci veřejných zakázek zadávají požadované projekty a prostřednictvím soutěže vybírají příslušnou společnost jako zhotovitele. Ze strany zákazníků je cítit jistý tlak v ohledu snížení ceny za požadované služby. Cena je však nastavena za celou dobu působení společnosti CORTIS Consulting na takové výši, aby provedená služba byla zpracována na profesionální úrovni. Ve většině případů vítězí především kvalitně zpracované služby za přijatelnou cenu.

Dodavatelé (partneři)

Firma CORTIS Consulting má v rámci realizovaných projektů vyzkoušenou kooperaci s vybranými společnostmi. Nejčastěji se jedná o společnosti se zaměřením na měkké dovednosti nebo právní poradenství. Dále lze mezi partnery řadit asociace a sdružení, ve kterých je firma členem. Společnost CORTIS Consulting se snaží vzájemné vztahy budovat formou partnerství v rámci hodnotového řetězce, který s ostatními partnery vytváří.

2.4.3 Interní analýza – mikroprostředí

Interní analýza neboli analýza vnitřního prostředí zkoumá faktory mikroprostředí podniku. Výsledky interního analýzy jsou v praxi relativně kvalitnější, než je tomu u výsledků externí analýzy zpravidla díky dobré znalosti vlastního prostředí. Analýza interního prostředí zkoumá připravenost organizace pro uskutečnění strategického záměru prostřednictvím hodnocení managementu, marketingu, informačního systému a financí a účetnictví.

2.4.3.1 Management

Do této interní oblasti společnosti je zahrnováno několik důležitých činností, např. organizování, jehož součástí je organizační struktura, dále plánování, motivace, personální řízení a kontrola.
V současnosti firma CORTIS Consulting disponuje týmem 15 klíčových vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, již využívají možnosti propojení mezioborových znalostí napříč všemi směry komplexní škály nabízených služeb (viz. kapitoly 1.2 a 1.3).

Podnik je specifický tím, že prakticky každý ze zaměstnanců ve firmě zastupuje více pracovních pozic zároveň. Obrázek organizační struktury firmy je uveden v příloze 2. Management podniku tvoří jednatel (vlastník společnosti), který je zároveň ***výkonným ředitelem*** *a* ***finančním manažerem***. Ten má hlavní rozhodovací právo, a pokud to uzná za vhodné, radí se s užším okruhem zaměstnanců a část ze svých pravomocí deleguje kolegovi z užšího managementu, avšak sám neztrácí přehled o celé společnosti. Do užšího okruhu managementu jednatele se řadí ***operační ředitel***, který má zároveň svěřeny kompetence v oblasti ***IT, HR a kvality***. Podnik je rozdělen na 4 poradenské sekce – IT poradenství, Management Consulting, Zákaznické služby a Řízení projektů, v rámci nichž zařazení konzultanti (senior konzultanti, konzultanti, junior konzultanti, vedoucí projektu) pracují na zadaných projektech v týmu většinou o 3 až 4 členech. Všechny sekce jsou vzájemně provázané. Na počátku projektových prací je zpracována nabídka ***manažerem nabídky***. V okamžiku, kdy je zakázka vysoutěžena, vedení projektu přechází na ***vedoucího projektu***, který stojí v čele realizačního týmu konzultantů. V některých případech může být manažer nabídky i vedoucí projektu jedna osoba. ***Garant řešení*** (většinou senior konzultant) ručí za kvalitu provedeného projektu. ***Operační ředitel*** je posledním manažerem, který zabezpečuje koordinaci komunikace

mezi jednotlivými konzultanty a vedoucími projektů a zároveň mezi vedoucími projektů a manažery nabídky navzájem.

Jeden projekt může být zabezpečován jedním nebo více konzultanty (v závislosti na charakteru, rozpočtu a finanční výši projektu) a každý konzultant je většinou v daný okamžik přiřazen na více projektů zároveň (z důvodu dlouhodobosti projektu, jehož realizace je minimálně 1 rok a maximálně 5 let).

Nedílnou součástí manažerských aktivit je ***organizování***. Zahrnuje takové aktivity, jako je koordinace při ukládání úkolů a určování odpovědnosti za jejich řešení. Při sestavování týmu se vychází z toho, jaké segmenty znalostí jsou pro zpracování projektu důležité, a kdo z pracovníků je ovládá. Koordinace úkolů je kontrolována operačním ředitelem, který zároveň určuje, kdo se z konzultantů na daném projektu bude podílet- více v kapitole v 4.2.1. Delegování a určování odpovědnosti je korigováno výkonným ředitelem, tedy majitelem podniku. V případě jeho nepřítomnosti jej zastupuje operační ředitel. V případě nepřítomnosti operačního ředitele přebírá jeho nejnutnější agendu na nezbytnou dobu pověřený senior konzultant.

Provozní porada všech zaměstnanců, kde jsou řešeny aktuální problémy, se koná jednou týdně. Jednou za 14 dní je pak svolávaná obchodní porada, na které se diskutují záležitosti obchodního charakteru. Mezi jednotlivými zaměstnanci probíhá otevřená komunikace a týmová spolupráce koordinovaná shora právě operačním ředitelem a majitelem firmy.

Další důležitou činností vrcholového vedení je ***plánování***. Jde o proces, který spojuje současnost a budoucnost. Firma CORTIS Consulting je svým složením zaměstnanců a svoji strukturou specifická, proto se každoročně stanovuje návrh rozpočtu na nadcházející rok. Návrh rozpočtu je dán sumarizací dílčích obchodních příležitostí, tzv. PIPELINů, které jsou jednotlivými zaměstnanci sestavovány jednou týdně na základě jejich výhledů v oblasti obchodní činnosti. Pomocí těchto PIPELINů a jejich následnou sumarizací se vytváří výhled očekávaných příjmů pro nadcházející rok (s doplněním pravděpodobnosti skutečného vzniku této příležitosti, tj. přechodu do placeného projektu). Stanovení plánu nákladů na následující léta (provozní náklady, konference a další) je stanovováno operačním ředitelem, který promítá jednotlivé cíle a strategii firmy do následujícího roku. Po provedení úprav jednotlivých položek dochází ke schválení rozpočtu finančním ředitelem, resp. majitelem firmy.

Hlavními úkoly ***personálního řízení*** společnosti CORTIS Consulting jsou vyhledávání a výběr nových zaměstnanců včetně související dokumentace, školení, motivace a odměňování. Nábor nových zaměstnanců probíhá na základě kapacitních plánů a je zajišťován HR manažerem. Pracovník je vybírán buď externě – firmou specializující se na zaměstnávání, anebo interně na základě popisu pracovního místa a jeho uveřejnění prostřednictvím inzerátu.

Společnost CORTIS Consulting si jasně uvědomuje, že v dnešním konkurenčním prostředí hrají důležitou roli schopnosti a dovednosti každého zaměstnance, respektive znalostní potenciál celého týmu. I přes tento fakt plán ***vzdělávání*** jako takový firma nemá a dané školení nebo kurz zaměstnanci získají na základě vlastní žádosti nebo návrhem nadřízeného. Plánování školení se tedy řeší spíše nahodile a proces dalšího vzdělávání není nijak systematicky nastaven. Z tohoto hlediska i s ohledem na znalostní podnik je systém vzdělávání hodnocen jako slabší stránka personálního řízení.

V rámci ***odměňování*** firma nabízí k fixní složce mzdy složku pohyblivé mzdy, která záleží na výkonu zaměstnance. Různorodá, zajímavá a tvůrčí práce je z pohledu ***motivační politiky*** pro společnost tím největším pozitivem. Společnost se snaží motivovat své zaměstnance systémem zaměstnaneckých výhod, který však, jak se ukazuje (i s ohledem na fluktuaci – viz. dále), je pro špičkové zaměstnance obtížné nastavit, což je s ohledem na jejich potenciál slabší stránkou podniku. Do budoucna chce společnost vytvořit takový systém motivace, který by posílil pocit sounáležitosti zaměstnanců k podniku a zaměstnanci měli možnost rozvíjet své schopnosti, dovednosti a využít svého potenciálu. Vzhledem k tématu diplomové práce bude motivace zaměstnanců rozebrána detailněji v rámci samostatné kapitoly.

Fluktuace zaměstnanců podniku byla do roku 2010 prakticky nulová, v roce 2013 podnik zaznamenal odchod 5 zaměstnanců - především ze zdravotních a rodinných důvodů a z důvodu preference jiného typu povolání. Nebezpečí zvýšeného trendu fluktuace představuje pro podnik rizikový faktor, neboť odchod jediného klíčového zaměstnance, který disponuje znalostmi, by pro firmu znamenalo krátkodobě obnovit znalosti, např. zastoupením z vlastních zdrojů – obohacením práce jiného konzultanta, nebo získat adekvátní náhradu na trhu pracovních sil, která by se však s ohledem na specifičnost oboru získávala jen velmi obtížně.

Společnost by tak měla dbát zvýšené opatrnosti při odchodu zaměstnanců a měla by najít způsob, jak udržet klíčové zaměstnance.

Kontrola znamená porovnání plánovaných a skutečně zjištěných výsledků. První z prováděné kontroly je kontrola kvality poskytování služeb – hodnocení přístupu a kvality provedené práce v rámci zhodnocení zakázky. Druhým a neméně důležitým měřením je finanční controlling - audit. Výsledky kontrol a případně jejich objevené nedostatky se řeší na poradách, kde se stanovují preventivní opatření a následující postupy.

2.4.3.2 Specifická oblast poradenského procesu

Počáteční fáze poradenského procesu začíná tím, že konzultanti naleznou existující ***poptávku*** veřejné zakázky, do které se může firma přihlásit, volně uveřejněnou na webových stránkách krajského města, či ministerstva, nebo jsou konzultanti na existující poptávku přímo někým upozorněni, většinou samotným zákazníkem. V poptávce veřejné zakázky je uveden rozsah požadovaných prací, maximální předpokládaná cena a požadavky na kvalifikaci.

Podle rozsahu požadovaných prací podnik, pokud se hodlá zakázky zúčastnit, tj. soutěžit, ***zpracuje a podá nabídku*** včetně popisu realizace práce, kvalifikačního týmu konzultantů, (jejich reference a zkušenosti) a nabídkové ceny. Nabídková cena se stanovuje formou kalkulace, kdy konzultanti oceňují jednotlivé činnosti v rámci zakázky.

Celková cena se odvíjí od toho, jací konzultanti se zakázky účastní. Je stanovena jako součin počtu dní strávených na zakázce a denní sazby na konzultanta, přičemž denní sazba na konzultanta je pevně stanovena.

Vlastní soutěž probíhá tak, že zákazník vyhodnotí došlé nabídky. V některých případech je hlavním kritériem cena, v dalších kromě ceny i kvalita nabídky. Následně zákazník zašle informaci o výběru nejvhodnějšího zpracovatele.

Při realizaci zakázky se vždy koná úvodní ***zahajovací schůzka***, tzv. kick-off projekt, na kterém se sejde zákazník a vedoucí projektu dodavatele (v případě potřeby i konzultanti). ***V průběhu realizace*** projektu se zákazník s dodavatelem služby schází dle potřeby konzultantů (např. v rámci analytických schůzek, návrhových schůzek

a dalších) a dle potřeby vedoucího projektu (na základě revizí, harmonogramu a podle toho, zda vše probíhá dle plánu - v požadovaném čase, kvalitě atd.).

V konečné fázi se konají finální prezentace projektu, které mohou být prezentovány i za účasti politického vedení. ***Zhodnocení zakázky*** probíhá na konci každého projektu tak, že je osloven zákazník s dotazem, jak celkově hodnotí projekt, odbornou úroveň konzultantů, vedení projektu, přístup a komunikaci.

2.4.3.3 Marketing

Marketing není ve firmě CORTIS Consulting pravidelně řešen. Webové stránky www.cortis.cz byly vytvořeny externí firmou, zákazníci i partneři tak na stránkách mohu najít vše potřebné o firmě, popis služeb, které společnost nabízí, novinky a změny. Webové stránky jsou dobře strukturované, přehledné a návštěvník se v nich může snadno orientovat.

Firma se snaží prezentovat na různých odborných konferencích a seminářích, ale především si své jméno buduje prostřednictvím dobrých osobních vztahů se zákazníky, tedy prostřednictvím zákaznických referencí dodržováním firemních hodnot a pravidel.
CORTIS Consulting je společensky odpovědná, finančně podporuje odborné portály a fóra. Je hlavním finančním partnerem odborného portálu Management Mania.com. Přibližně dvakrát ročně firma přispívá svými články – publikace služeb, školení, literatury - do odborných časopisů, např. Parlamentní listy a Moderní obec.

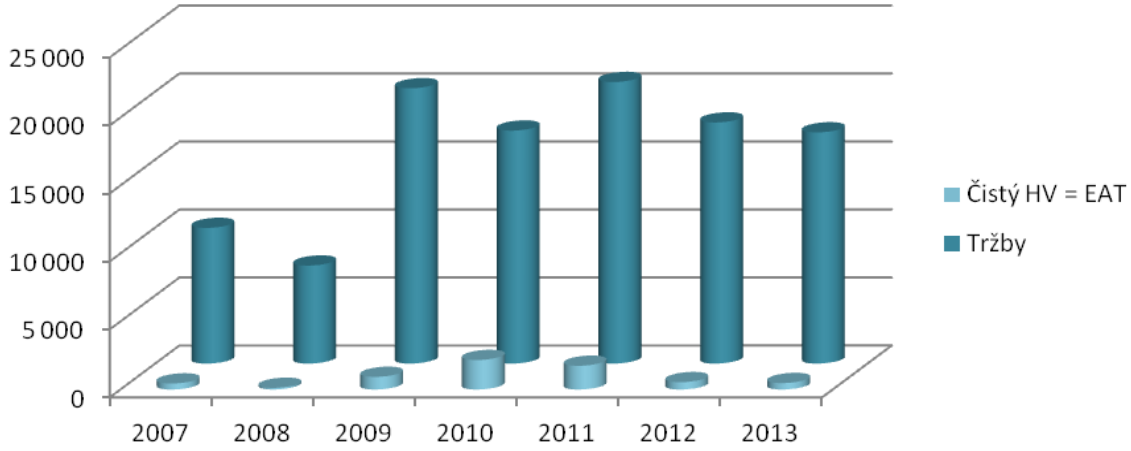
Zajímavostí v oblasti marketingu je absence vyčleněného marketingového vedoucího, který by měl dlouhodobě na starost marketingovou činnost. S ohledem na primární zaměření společnosti - dodávky služeb do oblasti veřejné správy, tj. do oblasti, kde se všechny projekty musí soutěžit prostřednictvím veřejných zakázek, není však tento stav v současné době omezující.

2.4.3.4 Finance a účetnictví

Finance a účetnictví má na starosti externí účetní. Finanční situace podniku poukazuje na sílu, možný potenciál i rizika. Pro finanční analýzu byly vybrány ukazatele čistého pracovního kapitálu, rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Na základě těchto údajů je možné od začátku působení firmy vysledovat vývoj finančního zdraví.

V tomto ohledu je nutné podotknout, že výsledky společnosti CORTIS Consulting byly ovlivněny také globální ekonomickou krizí, která znamenala propad většiny ekonomik světa i hospodářských výsledků firem. Firmy CORTIS Consulting se až na mírný pokles v tržbách nějak výrazně nepodepsala - dopad krize se na společnosti projevil s několikaletým zpožděním (v roce 2010), což je dáno relativně dlouhou dobou mezi získáním a odevzdáním projektu. Jasně viditelnou spojnici mezi dobou získání projektů a jejich realizací můžeme vypozorovat z grafu na obrázku 5, kde výrazný růst tržeb a čistého hospodářského výsledku se projevil až v roce 2009, tedy 3 roky od založení společnosti.

Obrázek 5: Tržby a ČHV za léta 2007-2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Struktura zakázek

Na počátku sledovaného období (2007) převládaly poradenské služby (80%) a softwarové produkty 20%. Kontrakty uzavřené v roce 2007 (i díky zakázce Informační strategie pro Zlínský kraj) přispěly k růstu tržeb v roce 2009 a zmírnění propadu v roce 2010. Významným rokem v tomto ohledu byl i rok 2008, který se získáním zakázky „Dopady datových schránek na územně samosprávné celky“ podepsal na nejvyšších tržbách v roce 2011.

V současné době je struktura zakázek následující: 75% zakázek představují projekty na poradenské služby, 10% školení a vzdělávací aktivity a 15% zakázek je dodávka softwarových produktů (nástroj EFFESSO). Z demografického hlediska jsou zakázky ze 40% plánovány na projekty pro kraje, dalších 40% na projekty pro obce a zbylých

20 % projektů na ministerstva a ústřední orgány státní správy. To znamená, že 80% obratu představují projekty pro územní samosprávu a 20% obratu představují projekty pro státní správu.

S ohledem na aktuálně realizované projekty, výhled na rok 2014 a s ohledem na dostupné strategické materiály (např. prohlášení vlády ČR, dokumenty pro programové období 2014+) se předpokládá, že tento poměr bude v následujícím období přibližně zachován.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je absolutní rozdílový ukazatel, který značí oběžný majetek financovaný z dlouhodobých zdrojů. Čistý pracovní kapitál vykazuje v plánovaných letech kladné hodnoty a od roku 2009 se pohybuje v řádech milionů. Rostoucí hodnota ukazatele ČPK je dána rychleji rostoucí hodnotou oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům. Společnost tedy nemá problém s krytím krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Ovšem ne vždy vysoká hodnota ukazatele značí pozitivní jev, jeho příliš vysoká hodnota snižuje rentabilitu. To, zda je hodnota ukazatele vyšší než optimální, ukáže okamžitá likvidita. Velikost čistého pracovního kapitálu je znázorněn v tabulce 1.

Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál v jednotlivých létech (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK (OA-KZ)	323	637	3 061	3 180	3 055	3 840	3 264

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability (Tab. 2) signalizují celkovou efektivnost a ziskovost, resp. informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Minimální hodnota ukazatelů rentability by měla být větší než 0,1. Během sledovaného období můžeme pozorovat charakter Gaussovy křivky ukazatele ROA. Nárůst ukazatele je způsoben zejména díky rostoucímu EBITu, který roste díky tržbám.

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem pro vlastníky podniku, jelikož říká, kolik % čistého zisku vygeneruje firma z jedné koruny vlastního kapitálu. Pokud tedy analyzujeme ukazatel ROE (úspěšnost vložených investic) společnosti CORTIS Consulting, lze konstatovat, že dané hodnoty se nacházejí nad průměrem oborových

hodnot, kde oborová hodnota ROE za rok 2012[9] činila téměř 4 %. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2007 a 2010, kdy je generován nejvyšší zisk. Růst ČHV zabezpečuje také růst ukazatele rentability tržeb. Všechny hodnoty ukazatelů rentability jsou větší než 0,1, proto z analýzy pomocí ukazatelů rentability vyplývá závěr, že ukazatel ROE je nad průměrem v oboru a vklad kapitálu do společnosti je pro investory výhodný.

Vypočtené hodnoty však signalizují, že na klesajícím trendu ukazatelů rentability společnosti se podepisuje právě vyšší hodnota čistého pracovního kapitálu.

Tabulka 2: Ukazatele rentability v jednotlivých létech (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA v % (EBIT/A)	43,93	3,95	10,55	27,34	20,42	6,62	5,91
ROE v % (ČHV/VK)	77,26	17,62	57,10	57,15	31,50	8,89	7,79
ROS v % (ČHV/T)	4,46	1,71	4,59	12,67	8,43	3,05	2,80

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatelé zadluženosti

„Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy." (Vochozka, 2011)

Základním ukazatelem zadluženosti je ***celková zadluženost***, která udává podíl cizích zdrojů na celkových pasivech. Doporučená hodnota, na kterou se odvolává řada autorů, se pohybuje mezi 30 – 60%, což ve větší míře společnost CORTIS Consulting splňuje a v posledních letech tento ukazatel neustále klesá. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu a optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Můžeme si všimnout, že v posledních dvou letech se firmě daří udržovat cizí zdroje pod hodnotou vlastního kapitálu. V posledním roce je hodnota cizích zdrojů trojnásobně nižší než hodnota vlastního kapitálu. Nízká zadluženost podniku je hodnocena jako silná stránka podniku.

Úrokové krytí je ukazatel, který nám říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je úroveň finanční situace ve firmě. Pokud se ukazatel úrokového krytí pohybuje kolem hodnoty 1, pak jsou z výsledku hospodaření hrazeny pouze nákladové

[9] Oborové hodnoty za poradenství v oblasti řízení z tabulek Ministerstva průmyslu a obchodu. Dostupné na http://www.mpo.cz/dokument141226.html

úroky. U sledovaných hodnot ukazatele úrokového krytí je zaznamenán pozitivní rostoucí trend.

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti v jednotlivých létech (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost v %	48,33	72,18	59,26	51,96	35,28	23,42	23,72
Zadluženost VK v %	95,31	353,58	335,28	109,35	54,72	31,59	31,10
Úrokové krytí	-	11,25	23,12	145,67	195,00	271,50	157,67

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatele likvidity

Vyšší úroveň ***běžné likvidity*** nám udává, že je společnost schopna dostát svým závazkům. Za optimální hodnotu je považován interval 1,5–2,5. V minulých letech tento ukazatel dosahoval doporučovaných hodnot kromě hodnot vykázaných v roce 2008 a 2012, 2013. V roce 2008 se na nižší hodnotě podepsal vyšší podíl krátkodobých závazků, což je vhodné pro věřitele, ale ne pro vlastníky. V roce 2012 byla situace zcela opačná, kdy hodnota byla o něco vyšší vlivem nižšího podílu krátkodobých závazků. Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně by měla být vyšší než 1. Čím je vyšší ukazatel ***pohotové likvidity***, tím jistější je úhrada krátkodobých závazků. Pohotová likvidita se ve všech sledovaných letech pohybuje nad doporučovanou hodnotou. Ukazatelé běžné a pohotové likvidity jsou totožné z důvodu nulových zásob[10]. Pro ***okamžitou likviditu*** obecně platí doporučovaný interval 0,2 – 0,5. Okamžitá likvidita firmy CORTIS Consulting je ve všech sledovaných letech vyšší, a to zejména proto, že váže více finančních prostředků, než je potřeba. Z tohoto důvodu by se společnost měla snažit o snížení hodnoty krátkodobého finančního majetku, např. snížením stavu na běžném účtu. Ukazatele likvidity jsou znázorněny v tabulce 4.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity v jednotlivých létech (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná l. (1,5 - 2,5)	1,59	1,29	1,65	1,93	2,08	3,01	3,01
Pohotová l. (1-1,5)	1,59	1,29	1,65	1,93	2,08	3,01	3,01
Okamžitá l.(≥ 0,2)	1,43	0,19	0,83	0,71	0,78	1,48	1,78

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

[10] Firma nevykazuje zásoby vzhledem k tomu, v jaké činnosti podniká.

Ukazatelé aktivity

Dle autorů Hrdého a Horové (2009) by se průměrná hodnota obratu celkových aktiv měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,6, ale záleží také na odvětví. Nejrychlejší obrátku aktiv vykazuje podnik v roce 2007, kdy má vyšší zisk s relativně nízkými aktivy. V ukazateli obrat aktiv můžeme sledovat oscilující trend kolem hodnoty 2. Ukazatele obratu zásob nesledujeme, protože společnost zásoby vzhledem ke své podnikatelské činnosti jako takové nedrží. Pro společnost jsou pozitivní vyšší hodnoty ukazatele obratu pohledávek, neboť to znamená, že jsou pohledávky rychle spláceny. Předpokladem ukazatele doby obratu pohledávek je jeho snižování, což se firmě od roku 2010 poměrně daří. Doba obratu závazků se ve sledovaném období snižuje, to znamená, že společnost zkracuje dobu splácení svých závazků. I přesto můžeme vypozorovat delší dobu obratu pohledávek než doby úhrady krátkodobých závazků, což pro společnost může být z části nebezpečné.

Tabulka 5: Ukazatele aktivity v jednotlivých létech (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	8,78	2,11	2,20	2,14	2,41	2,16	2,12
Obrat pohledávek	117,35	2,99	5,23	4,10	5,64	6,05	6,10
Doba obratu pohledávek	3,11	122,04	69,81	88,92	64,66	60,34	59,88
Doba úhrady kr.závazků	20,09	111,45	84,66	73,22	49,73	39,38	34,91

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Závěry vyplývající z finanční analýzy

Firma CORTIS Consulting disponuje finančním zdravím, nemá problém s krytím krátkodobých závazků oběžnými aktivy – ukazatel čistého pracovního kapitálu dosahuje hodnoty v řádech milionů korun, ovšem jeho vysoká hodnota snižuje rentabilitu. S tím také souvisí vyšší hodnota okamžité likvidity, a to zejména proto, že je vázáno více finančních prostředků, než je potřeba. Vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu, resp. nízká hodnota rentability, je negativním jevem, proto by se společnost měla snažit snížit hodnotu krátkodobého finančního majetku, např. snížením stavu na běžném účtu, aby peněžní prostředky byly zhodnoceny. Pozitivním jevem je klesající trend celkové zadluženosti firmy.

2.4.3.5 Informační systémy

Tlak na inovace je v dnešní době ohromný. Specializovaní pracovníci CORTIS Consulting se starají o to, aby úroveň využívání informačních a komunikačních technologií byla neustále inovována. S tím souvisí také nové zaškolování a obnovování znalostí stávajících zaměstnanců a více požadavků na zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Jako interní informační systém společnost využívá vlastní nástroj EFESSO, což je univerzální škálovatelný evidenční a analytický nástroj, který propojuje základní informace pro řízení organizace. Tento nástroj zajišťuje provázanost podnikových cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti s organizační strukturou, procesy, činnostmi, službami, směrnicemi, ale i riziky. V této aplikaci jsou uvedeny všechny interní předpisy, postupy, pracovní náplně a jiné. Evidenční systém je v souladu s normou ISO9000. Co se týče elektronické komunikace, ta probíhá emailovou korespondencí, ve firmě je zavedený intranet, chybí ale provázanost na systémovou platformu EFFESSO.

2.5 Strategická analýza

Po provedení analýzy strategického záměru je zapotřebí zvolit správou strategii pro naplnění dlouhodobých strategických cílů. Vhodným integrujícím nástrojem v rámci situační strategické analýzy je analýza SWOT, která je akronymem prvních 4 počátečních písmen – *strenghts, weaknesses, opportunities, threats,* a která zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. (Srpová a kol., 2011)

Výsledná provedená SWOT analýza pro podnik CORTIS Conusulting vypadá následovně:

Silné stránky (Strenghts)

- *Tým vysoce kvalifikovaných zaměstnanců*
- *Znalostní potenciál napříč obory*
- *Široké spektrum služeb*
- *Dobrá znalost prostředí VS*
- *Dlouhodobé plánování*
- *Propojení s univerzitami*

Slabé stránky (Weaknesses)

- *Vysoká vázanost peněžních prostředků, (ČPK a okamžitá likvidita)*
- *Neprovázanost EFFESSa s komunikačním médiem*
- *Nebezpečí pokračování trendu vysoké fluktuace z roku 2013*

- *Nízká míra zadluženosti*
- *Vysoká flexibilita – rychlost a přizpůsobivost dané situaci*
- *Otevřená komunikace*
- *Neoptimalizovaný motivační systém*
- *Chybějící plán školení*

Příležitosti (Opportunities)

- *Získání nových projektů na základě nových tendencí ve VS (elektronizace dat VS, sociální sítě)*
- *Prostor pro spolupráci s VS vyplývající z Programového prohlášení ČR*
- *Ústup finanční krize (očekávaný výstup z recese)*
- *Získání nových dotačních titulů z důvodu nového programového období EU 2014-2020*
- *Zaměření na projekty související s očekávanými demografickými změnami vyžadující řešení (městská aglomerace, stárnutí obyvatelstva)*
- *Klesající ceny energií a telekomunikačních služeb*

Hrozby (Threats)

- *Silná konkurence*
- *Hrozící riziko korupce a netransparentnost v oblasti veřejné správy*
- *Nedostatečné znalosti zaměstnanců VS a neflexibilita v rámci rozhodovacích procesů*
- *Dynamicky a turbulentně měnící se podmínky v oblasti VS*
- *Tlak na snížení ceny služeb ze strany odběratelů*
- *Pokles zdrojů z Evropské unie*
- *Absolventi VŠ jako potenciální*
- *zaměstnanci bez relevantní praxe*

Ze SWOT analýzy vycházejí další pomocné aparáty pro zvolení vhodné strategie. Mezi nejčastěji jmenované patří matice IE, TOWS, SPACE a matice strategického hodnocení. Vzhledem k hlavní tématice diplomové práce však nebude podrobně využito všech matic a strategických scénářů, které by byly zapotřebí pro kvalifikovaný odhad zvolení strategie, a pro výběr strategie bude využito jen matice IE a TOWS.

2.5.1 Matice IE

Matice IE se skládá z matice EFE (External Forces Evaluation) a IFE (Internal Fources Evaluation). Podobně jako SWOT analýza i tato matice zachycuje silné a slabé stránky (matice IFE) a příležitosti a hrozby (matice EFE), ovšem zahrnuje jen takové faktory, které mají na strategický záměr zásadní vliv a korespondují s jeho časovým vymezením. Součástí matice je i jejich ohodnocení stupně vlivu na strategický záměr a danou váhu faktoru pro obecnou úspěšnost v oboru.

Matice EFE (*External Forces Evaluation*)

Matice je výsledkem hodnocení externí analýzy, tj. seznamu příležitostí a hrozeb. Matice by měla být symetrická (stejný počet příležitostí a hrozeb). Ke každému faktoru je přiřazena váha 0 až 1 dle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby, přičemž součinem váhy a stupněm vlivu získáme vážené ohodnocení. Celková vážená suma vah je rovna 1. Poté se ohodnotí daný faktor stupněm vlivu na strategická východiska: 1 - nízký vliv, 4 - nejvyšší vliv bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu. Vážený průměr je pak součinem váhy a stupněm vlivu. Celkové ohodnocení (součet vážených průměrů) značí celkovou citlivost strategického záměru podniku na externí prostředí. (Fotr a kol., 2012) Matici EFE znázorňuje Tab. 6.

Tabulka 6: Matice EFE

PŘÍLEŽITOSTI (O)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Získání projektů na základě nových tendencí ve VS	0,2	4	0,8
Prostor pro spolupráci s VS ve specifických oblastech vyplývající z programového prohlášení vlády	0,05	2	0,1
Získání dotačních titulů na základě nového programového období EU 2014-2020	0,1	3	0,3
Ústup finanční krize (očekávaný výstup z recese)	0,05	2	0,1
Klesající ceny energií a telekomunikačních služeb	0,1	4	0,4
HROZBY (T)	**Váha**	**Stupeň vlivu**	**Vážený průměr**
Silná konkurence	0,2	3	0,6
Hrozící riziko korupce a netransparentnost v oblasti VS	0,1	2	0,2
Nedostatečné znalosti z-ců VS a neflexibilita v rámci rozhodovacích procesů	0,05	2	0,1
Tlak na snížení ceny ze strany odběratelů	0,05	2	0,1
Pokles zdrojů z Evropské unie	0,1	3	0,3
SUMA CELKEM	**1**		**3,00**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený poměr je 3,00, což znamená, že strategický záměr je středně citlivý na externí prostředí podniku. Nejvýraznější příležitostí s hodnotou 0,8 je Získání nových projektů na základě nových tendencí ve VS (elektronizace dat VS, sociální sítě) a Klesající ceny energií a telekomunikačních služeb s hodnotou 0,4.

Matice IFE *(Internal Forces Evaluation)*

Tato matice hodnotí výsledky interní analýzy, tj. silné a slabé stránky podniku. Opět by měla být matice symetrická (stejný počet silných a slabých stránek). Každému faktoru je přiřazena váha v rozsahu od 0 do 1 dle důležitosti silné nebo slabé stránky v oboru obecně. Suma vah slabých a silných stránek je rovna jedné. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupněm vlivu, kde je již rozlišeno, zda se jedná o silnou stránku (4 – velký vliv, 3 – malý vliv) nebo slabou stránku (2 – malý vliv, 1 - velký vliv). Celkový vážený poměr hodnotí interní pozici strategického záměru. (Fotr a kol., 2012) Matice IFE je znázorněna v tabulce 7.

Tabulka 7: Matice IFE

SILNÉ STRÁNKY (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Tým vysoce kvalifikovaných pracovníků	0,2	4	0,8
Specifické know-how - znalostní potenciál napříč a široké spektrum služeb	0,1	4	0,4
Flexibilita a rychlost – dobrá znalost konkrétní situace, prostředí	0,1	3	0,3
Propojení s univerzitami	0,05	3	0,15
Nízká zadluženost	0,05	3	0,15
SLABÉ STRÁNKY (W)	**Váha**	**Stupeň vlivu**	**Vážený průměr**
Nedostatečně řešená personální oblast s důrazem a zvláště na motivační systém	0,1	2	0,2
Nebezpečí pokračování trendu vysoké fluktuace z roku 2013	0,15	2	0,3
Chybějící plán školení	0,2	1	0,2
Vysoká vázanost peněžních prostředků (ČPK)	0,02	1	0,02
Neprovázanost komunikačního prostředku na platformu EFFESSO	0,03	2	0,06
SUMA CELKEM	**1**		**2,58**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený poměr firmy je 2,58, což znamená, že interní prostředí má střední vliv na strategický záměr společnosti CORTIS Consulting a neměl by být problém v dosažení vytyčených cílů. Jako nejsilnější faktor interního prostředí je hodnocen Tým vysoce kvalifikovaných zaměstnanců (0,8) a jejich Znalostní potenciál (0,4). Největší slabou stránkou bylo zhodnoceno Nebezpečí pokračování trendu vysoké fluktuace z roku 2013 (0,3), dále Nevhodně nastavený motivační systém včetně chybějícího plánu školení. Toto si firma jasně uvědomuje, a proto se v následujících letech bude snažit právě o udržení kvalifikovaných zaměstnanců, jejich vnitřní zainteresovanost a zvýšenou motivaci.

2.5.1.1 Závěry vyplývající z matice IE

Matice IE pracuje s výslednými hodnotami matic EFE a IFE. V závislosti na síle působení jednotlivých faktorů je matice rozdělena do 9 polí, pro které jsou doporučovány určité typy strategií:

- Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“

Použitelné strategie: Agresivní (penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu), dopředná, zpětná a horizontální integrace

- Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“

Použitelné strategie: Penetrace na trh, vývoj produktu)

- Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ (Použitelné strategie: Defenzivní)

Obrázek 6 zobrazuje výslednou matici IE pro podnik CORTIS Consulting.

Obrázek 6: Matice interního a externího hodnocení strategického záměru společnosti CORTIS Consulting

INTERNÍ HODNOCENÍ

EXTERNÍ HODNOCENÍ	Silné (4-3)	Střední (2,99-2) 2,58	Slabé (1,99-1)
Vysoké (3-4)	I.	II. „Stavěj a zajišťuj růst“	III.
Střední (2-2,99) 3,00	IV.	V.	VI.
Nízké (1-1,99)	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V předchozí části práce byl zjištěn celkový vážený poměr externího hodnocení 3,00 a celkový vážený poměr interního hodnocení 2,58. Po nanesení těchto hodnot se záměr nachází ve II. kvadrantu, tedy v oblasti **„Stavěj a zajišťuj růst“**. Doporučované strategie pro II. kvadrant jsou ***penetrace na trh***, ***rozvoj trhu***, ***vývoj produktu, dopředná, zpětná*** *a* ***horizontální integrace***.

2.5.2 Matice TOWS

Stejně jako matice IE i matice TOWS úzce souvisí s analýzou SWOT, jak je patrné z jejího názvu. Na základě vzájemného vlivu interních a externích faktorů se vygenerují 4 možné strategie, které se liší tím, zda se podnik zaměří na strategii profitující ze silných stránek podniku, nebo se zaměří na eliminaci slabých stránek a rizik. Podle převládajících faktorů se vybere optimální strategie.

Pro společnost CORTIS Consulting je relevantní kvadrant ***SO (Ofenzivní přístup) – se strategií Maxi – Maxi***, tedy uplatnění silných stránek při využití identifikovaných příležitostí, přičemž by měl být respektován i vliv slabých stránek a ošetřeny identifikované hrozby (příloha 3).

2.5.3 Zhodnocení a konečný výběr strategie

Z uvedených pomocných aparátů jsou doporučeny především ofenzivní a agresivní strategie, resp. penetrace na trh, rozvoj trhu a rozvoj produktu, dopředná a horizontální strategie. Společnost by měla ukázat svoji sílu identifikovanou v silných stránkách a využít příležitostí. V rámci vytyčeného strategického období to tedy znamená získání nových projektů a rozšíření působnosti na základě nových tendencí veřejného sektoru a Programového prohlášení vlády ČR, rozvoj nových služeb kvalifikovanými zaměstnanci, snižování provozních nákladů a v neposlední řadě zvýšení výkonnosti opatřeními promítnutými do systému motivace.

V rámci analýzy nebyly identifikovány výrazné rozpory mezi formulovanými strategiemi (kapitola 2.3.1) a cíli definovanými na začátku. (viz. 2.3) Ve všech případech došlo ke shodě se zamýšlenou strategií, tj. penetrace trhu, rozvoj trhu a vývoj produktu.

3 Metodika Balanced Scorecard

Jako vhodná metodika pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů byla zvolena metodika Blanaced Scorecard. Základní koncept metody Balanced Scorecard byl formulován Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v článku v Harvard Business Review roku 1992 a poukázal na zjištění, že pouhé finanční cíle a jejich měření nestačí ke zpracování dokonalé vize a k její implementaci. Balance Scorecard je tak jedinečným nástrojem, který transformuje vizi skrze strategii, propojuje dlouhodobé cíle s krátkodobými a v rámci svých metrik zavádí sledování ukazatelů i v rovině perspektiv zákaznické, interní (procesní) a učení se a růstu (potenciálu).

3.1 Konkretizace cílů v perspektivách a určení měřítek

Princip metodiky BSC spočívá v implementaci strategie společnosti do souboru jednotlivých strategických cílů včetně jejich měřítek a cílových hodnot (dle čtyř zmiňovaných perspektiv). Následně jsou k nim přiřazeny strategické akce vedoucí k naplnění cílů a určené zodpovědné osoby. Jednotlivé perspektivy jsou vzájemně propojeny přístupem shora – dolů. Podmínkou úspěšnosti vhodně nastavené implementace metodiky BSC je jasné a srozumitelné vyjasnění cílů v rámci otevřené komunikace a vhodně nastavený systém motivace v organizaci, který vede k angažovanosti pracovníků (Fotr a kol., 2012) Tématu motivace budou věnovány další kapitoly této diplomové práce. Metodika tak poskytuje managementu i všem zainteresovaným skupinám jasný obraz významu jejich práce při dosahování podnikových cílů.

3.1.1 Finanční perspektiva

„BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblasti péče o zákazníka a zaměstnance, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.“
(Kaplan, Norton, 2007, s. 48)

Cíle ve finanční perspektivě jsou v metodice BSC nejvýše postavené a k jejich naplnění by mělo dojít právě napojením cílů z ostatních perspektiv. (Kaplan a Norton, 2007)

Finanční cíle společnosti CORTIS Consulting (tabulka 8) jsou vcelku tradiční, jedná se o zajištění finanční výkonnosti, resp. zvýšení hodnoty EBIT zvýšením tržeb

a snížením podílu provozních nákladů. Pro snížení podílu provozních nákladů je zapotřebí soustředit pozornost na optimalizaci nákladů, respektive snížení režijních nákladů a nákladů projektu, které narůstají se vzdáleností zákazníka (ubytování, nafta, strávený čas na cestě) - hledáním nových způsobů - nastavení levnějšího operátora, vhodnějšího dodavatele energie, omezit před obchodní jednání a využívat moderní technologie, např. videokonference.

Tabulka 8: BSC – Finanční perspektiva

Strategický cíl *(Zodpovědnost)*	Měřítko	Cílová hodnota	Strategické akce
Zvýšení EBIT *(FIN. Manažer)*	EBIT	o 5% SH[11]:473 tis. **KH[12]: 497 tis.**	Navýšení tržeb Snížení nákladů
Zvýšení tržeb (*Manažeři nabídky, garanti řešení, konzultanti)*	Tržby za služby	o 10% SH. 17.000tis. **KH: 18.700 tis.**	Zvýšení objemu přijatých a realizovaných projektů a zakázek
Snížení podílu provozních nákladů *(Operační ředitel)*	Provozní náklady k tržbám	o 3% SH: 23,5% **KH: 20,5%**	Optimalizace režijních nákladů (energie, telefon, náklady na dopravu) Dodržování rozpočtu projektů
Lepší využití kapitálu *(FIN. Manažer)*	ČPK	o 90% SH: 3.264 tis **KH: 326 tis**	Snížení ČPK, resp. snížení objemu peněžních prostředků na běžném účtu (investování, spoření)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.1.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva identifikuje zákaznické a tržní segmenty, na kterých podnik plánuje realizaci své činnosti. Díky zákaznické perspektivě je možné nadefinovat měřítka vztahující se k vybraným cílovým zákazníkům, např. spokojenost nebo ziskovost zákazníků, tržní podíl. (Kaplan, Norton, 2007)

Cíle zákaznické perspektivy jsou uvedeny v tabulce 9.

Pro zvýšení objemu přijatých projektů je zapotřebí udržet si stávající zákazníky a expandovat na nové trhy, ať už se stávající (crosselling) nebo rozšířenou nabídkou služeb.

[11] SH – současná hodnota,

[12] KH – konečná hodnota

Tabulka 9: BSC – Zákaznická perspektiva

Strategický cíl *(Zodpovědnost)*	Měřítko	Cílová hodnota	Strategické akce
Získání nových zákazníků ***(Manažeři nabídky)***	Počet klíčových zákazníků	o 2 SH: 12 **KH: 14**	Vstup na nové trhy Vývoj nových oblastí consultingu Uzavření spolupráce s dalšími vzdělávacími institucemi
Udržení stávajících zákazníků *(Garanti projektu Vedoucí projektu)*	Tržby zakázek se stávajícími zákazníky	**KH: Min 17.000 tis.**	Získání nových projektů na základě úspěšné realizace stávajícího projektu (crossselling) Zajištění zpětné vazby od zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.1.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů charakterizuje ty procesy, jež jsou nejdůležitější pro dosažení cílů zákazníků a vlastníků. Jsou děleny na 4 podoblasti: *inovační procesy, provozní procesy, zákaznické procesy, sociální a regulační procesy* a vzájemným působením tedy pomáhají naplnit cíle v zákaznické a finanční oblasti. Zpravidla jsou nejdříve definovaná měřítka pro první dvě perspektivy, až poté pro perspektivu interních procesů. (Kaplan, Norton, 2007)

Cíle interních procesů jsou zaznamenány v tabulce 10, jde především o poskytování nových služeb, zvýšení produktivity zaměstnanců a monitorování, resp. optimalizace nákladů současných projektových procesů. Tyto cíle jsou důležité k naplnění spokojenosti zákazníků, udržení stávajících a získání nových zákazníků.

Tabulka 10: BSC – Perspektiva interních procesů

Strategický cíl *(Zodpovědnost)*	Měřítko	Cílová hodnota	Strategické akce
Vývoj nových služeb *(Manažer kvality)*	Počet služeb	Min. 2 **KH:8**	Rozvinutí a prohloubení působnosti (Project management, Management consulting) Vzdělávání zaměstnanců
Zvýšení produktivity zaměstnanců/ ziskovosti *(HR manažer)*	Tržby vzhledem k počtu zaměstnanců (%)	O 5% SH: 1.133 tis **KH: 1.303 tis.**	Benefitní program šitý na míru zaměstnanci včetně odborného profesního vzdělávání
Optimalizace poměru úsilí a nákladů *(Vedoucí projektů)*	Rozdíl Plánované a skutečné pracnosti	5%	Snížení počtu revizí Dodržování rozpočtu a termínu projektů Snížení počtu předobchodních jednání

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Procesy jsou úspěšné tehdy, jsou-li vykonávány přiměřeně kvalifikovanými a především motivovanými zaměstnanci, s přesnými a včasnými informacemi – viz. dále 3.1.4.

3.1.4 Perspektiva interního potenciálu

Perspektiva interního potenciálu neboli perspektiva učení a růstu je nejdůležitější z pohledu možnosti řízení nehmotných zdrojů v potenciálu firmy. Nehmotnými zdroji v této perspektivě jsou chápány *lidské zdroje, informační zdroje a organizační kapitál*.
Je tedy zřejmé, že kvalita interního potenciálu vychází z úrovně výkonnosti lidských zdrojů, resp. připravenosti a iniciativy zaměstnanců. (Šulák, Zahradníčková, 2012) Tuto připravenost zajišťují hybné síly, a sice ***kompetence***, které jsou představovány dovednostmi, úrovní vzdělání, osobním růstem, dále ***technologickou informační strukturou*** (databáze, získané zkušenosti, vhodný software, autorská práva) a ***organizačními podmínkami*** (týmová práce, způsob vedení lidí, delegování, pravomoce, motivace, realizace potenciálu) - Obr. 7. Čím větší je podpora těchto zdrojů, tím vyšší je spokojenost a výkonnost zaměstnanců a patrný vliv na výstupní parametry ve formě hmotného majetku a peněz, resp. vyšší kvalitu provedených služeb.

Obrázek 7: Hybné síly spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců

Zdroj: Kaplan, Norton, 2002 (převzato z Šulák, Zahradníčková, 2012, s. 46)

Cíle pro perspektivu interního potenciálu znázorňuje tabulka 11.

Tabulka 11: Perspektiva interního potenciálu

Strategický cíl ***(Zodpovědnost)***	**Měřítko**	**Cílová hodnota**	**Strategické akce**
Osobní a profesní rozvoj zaměstnanců	Náklady na vzdělání k tržbám (%)	SH: Není definována **KH: 10%**	Zabezpečení profesního rozvoje a růstu zaměstnanců
Zvýšení počtu zaměstnanců *(HR + FIN. Manažer)*	Počet zaměstnanců	SH: 15 **KH: 20**	Nábor nových zaměstnanců Uplatnění benefitního programu
Udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců *(HR manažer)*	Počet ukončených pracovních poměrů (ze strany z-ce)	**KH: 0**	Uplatnění benefitního programu (šitý na míru z-ci) Zabezpečení informovanosti
Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců *(HR manažer)*	Dotazník spokojenosti a dotazník hodnocení výkonu	**2x ročně**	Pravidelné průzkumy spokojenosti Hodnotící rozhovory v návaznosti na osobní rozvoj Propracovaný zpětnovazebný systém Benefitní program na míru

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Společnost by měla při naplnění vyšších cílů řešit kromě kvality řízení lidských zdrojů (znalosti, schopnosti, dovednosti), i kvantitu, tedy aktuální počet svých zaměstnanců. V perspektivě interního potenciálu je hlavním cílem především omezení fluktuace a ***udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců***. K odlivu zaměstnanců většinou dochází při jejich nespokojenosti a každý nežádoucí odchod pro podnik znamená ztrátu intelektuálního know-how. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby se organizace starala o své zaměstnance, zjišťovala jejich individuální potřeby, znala jejich hodnoty a pravidelně posuzovala ***spokojenost a loajalitu***, a ***motivovala své zaměstnance*** k ještě lepším pracovním výsledkům. Zvýšení motivace pomocí vhodně nastaveného benefitního programu, propracovaného zpětnovazebného systému a upraveného hodnotícího dotazníku navázaného na osobní rozvoj i s ohledem na spokojenost zaměstnanců podpoří plnění cílů společnosti, resp. zvýší produktivitu a zajistí vývoj nových služeb v interních procesech.

3.2 Strategická mapa

Strategická mapa jasně a přehledně znázorňuje řetězec, jak bude dlouhodobých cílů podniku za pomoci nehmotného majetku společnosti přes jeho správné využití a výslednou spokojenost zákazníka dosaženo. V konečném výsledku se nehmotný majetek v perspektivě interního potenciálu a procesů transformuje na hmotnou hodnotu podniku. Platí zde vztah příčina – následek, který vytváří strategické postupy přes jednotlivé hybatele až po jejich výstupy, tj. strategické cíle. Je zde vidět logický postup cílů od nejnižší perspektivy k vyšším, čímž je kladen důraz na význam perspektivy potenciálu. Strategická mapa společnosti CORTIS Consulting je znázorněna na obr. 8.

Z uvedené strategické mapy a jednotlivých strategických cílů vyplývá ***potřeba vhodně nastaveného motivačního programu včetně*** profesního a osobního rozvoje a funkční informační struktury. Pokud společnost zajistí ***všeobecnou informovanost,*** uplatní benefitní program šitý na míru dle potřeb zaměstnanců včetně ***odborných kurzů***, může společnost počítat jednak s udržením stávajících zaměstnanců a jednak se ***zvýšením motivace zaměstnanců***, která jde ruku v ruce s vyšší spokojeností zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou pak zároveň základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti za procesy a zlepšování kvality zákaznického servisu.

Účast na odborných kurzech také podpoří ***inovační potenciál*** a tím ***vývoj nových služeb a lepší komunikaci se zákazníky***. Vyšší spokojenost zaměstnanců dále povede k posílení týmové spolupráce a podepíše se i na vyšší angažovanosti a loajálnosti vůči podniku. Stálí a loajální zaměstnanci s intelektuálním know-how jsou nositeli hodnot, kultury podniku, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků. Následným ***dodržováním nákladů projektu*** bude podpořeno celkové zefektivnění procesu a umožní identifikovat prostor pro ***optimalizaci,*** resp. ***snížení nákladů***, čímž se zvýší prostor pro růst ziskové marže.

3.2.1 Význam motivace pro strategii

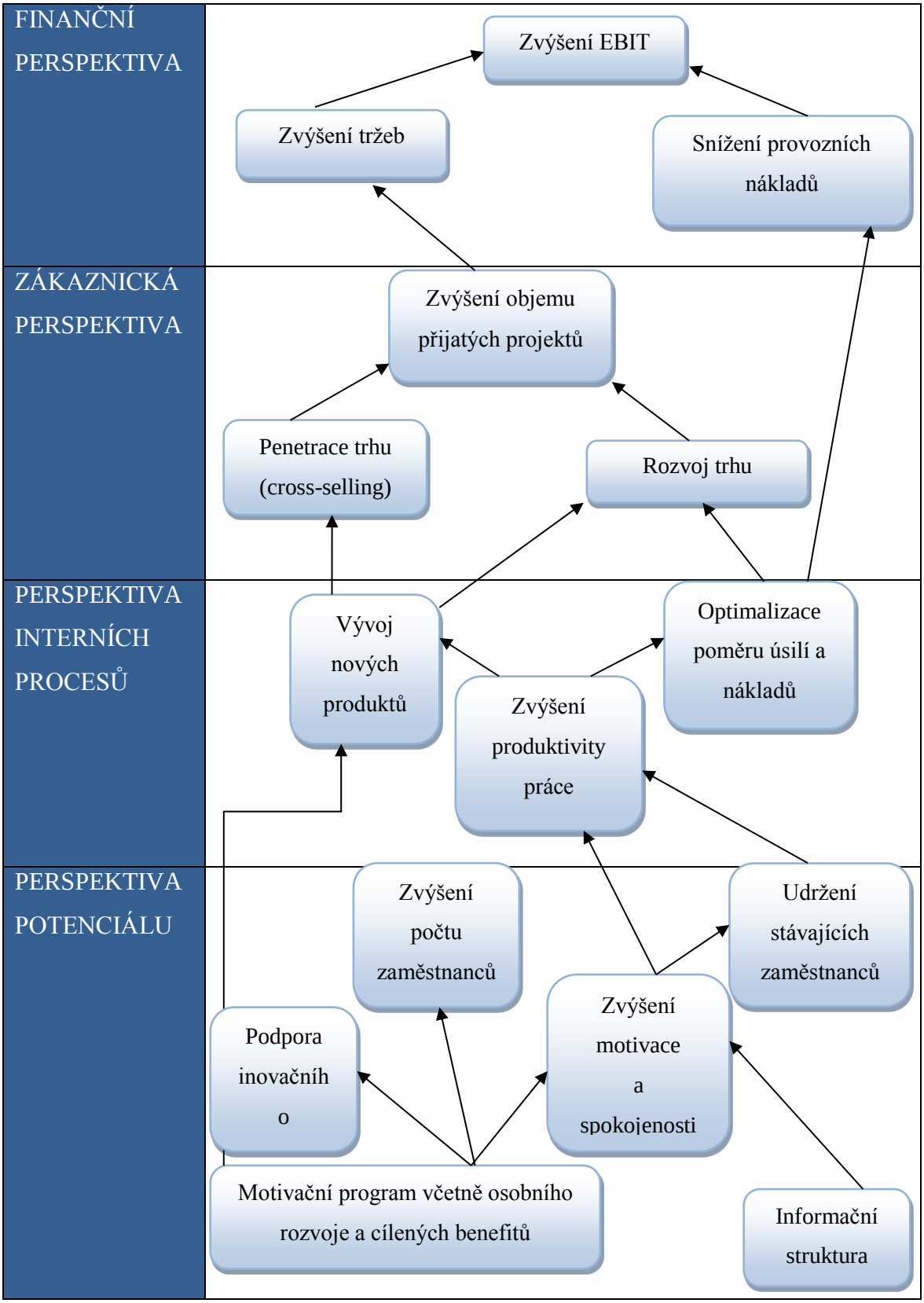
Pokud by společnost neměla dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, jen stěží by naplňovala definované cíle v podobě zvýšení hospodářských výsledků, udržení stávajících zákazníků, v neposlední řadě by dostatečně nemohla zabezpečovat a především rozvíjet kvalitní služby a získávat tak nové zákazníky.

Kvalita odvedených služeb je závislá právě na zaměstnancích, kteří ji poskytují. Tento aspekt předpokládá dobrou personální politiku a plánování lidských zdrojů, ať už se jedná o získávání zaměstnanců, motivaci, komunikaci, vzdělávání nebo odměňování. Efektivní personální politikou a investováním do lidských zdrojů podnik získá kvalitnější předpoklady motivovat své zaměstnance, s lepšími schopnostmi budovat intenzivnější týmovou spolupráci, následně pak dokáže zaměstnancům poskytnout rozvoj, který zaměstnancům umožní uspokojení z práce samotné a dodá službě vyšší kvalitu. (Vacík, Šašek, 2010)

Možnost zaměstnanců využívat různých benefitů se v rámci cíle zvyšování motivace a spokojenosti projeví při účinně nastaveném benefitním/ motivačním programu (šitém zaměstnancům na míru) ve zvýšené spokojenosti, resp. produktivitě zaměstnanců, tj. snahou dosažení co nejvyššího počtu poskytovaných služeb při plném využití pracovní doby. Produktivita práce je tedy proto přímo úměrně ovlivněna kvalitou pracovníků a jejich motivací. Proto je motivace z hlediska naplnění cílů klíčová, neboť zvýšení produktivity zaměstnanců je důsledkem řádně nastavených stimulů.

Znázornění základních principů metodiky BSC jasně poukazuje na kauzální vztah mezi lidským kapitálem a jeho podporou a dosahováním nejvyšších cílů podniku směřující k naplnění strategické vize.

Obrázek 8: Strategická mapa společnosti CORTIS Consulting



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4 Procesy a využívané metody motivace v podniku CORTIS Consulting

Všechny organizace se zajímají o možnosti, jak trvale zabezpečit vysokou úroveň výkonu svých pracovníků a ani společnost CORTIS Consulting v této věci není výjimkou. V průběhu let existence fungování společnosti sice management zavedl určité motivační výhody, avšak jak se ukazuje, pro špičkové zaměstnance je obtížně nadefinovat vhodný motivační systém, který by konzultanty motivoval dlouhodobě a který by udržel jejich požadované vysoké nasazení. Do budoucna by proto firma ráda vytvořila takový motivační program, který by byl systematicky nastaven a který by posílil loajalitu zaměstnanců vůči podniku.

Na základě teoretického podkladu motivace budou v této kapitole osvětlena specifika projektových prací a detailněji popsán nastavený systém motivace, přičemž v závěru kapitoly budou zhodnoceny silné a slabé stránky současného motivačního systému.

4.1 Motivace

Termín motivace je odvozen z latinského slova “moveo” (hýbám) a vyjadřuje vnitřní hybné síly v lidské psychice – motivy, pohnutky, které stimulují a energizují lidské chování, zaměřují jej určitým směrem a následně vzbuzenou aktivitu udržují. Působení těchto sil se projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. (Tureckiová, 2004)

Armstrong (2007) vysvětluje základní východiska a vztahy pro výklad lidské, respektive pracovní motivace, která může být chápána jako 1) individuální vnitřní proces, 2) základní manažerská funkce (motivování), která spočívá v aktivním působení na motivaci jednotlivých pracovníků nebo 3) pracovní výkon nebo spokojenost s prací.

Proces motivace je komplikovaný, neboť lidé mají odlišné potřeby a cíle, kterých dosahují různými způsoby. Proces motivování popisuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzení svých zaměstnanců, aby uplatnili schopnosti a dovednosti a vyvinuli úsilí takovým způsobem, který podpoří splnění cílů organizace a uspokojení jejich vlastních potřeb. Podstatou stimulace a motivování je záměrné ovlivňování lidského chování, přičemž základní podmínkou pro účinnou motivaci je znalost

osobnosti a motivačních mechanismů zaměstnanců, které jsou hybnou silou pracovních aktivit, jež mohou ovlivnit pracovní výkonnost. (Jermář, 2011)

V pracovní motivaci jsou rozlišeny motivy, které vedou k určitému typu pracovní činnosti, a motivy, které jsou jen prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojeny. Nakonečný (2006) ve své práci rozděluje motivy práce na vnitřní (intristické neboli přímé) a vnější (extrinsické, resp. nepřímé). Do vnitřních motivů je zahrnuta potřeba činnosti jako takové (zajímavá a podnětná práce) a potřeba kontaktu s druhými lidmi, odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti. Ve všech těchto případech je práce sama o sobě chápána jako zdroj uspokojení.

Vnější motivaci zajišťuje organizace jako celek (management) pomocí stimulů a odměn ať už pozitivních, např. povýšením, pochvalou, uspokojující prací a příležitostmi ke vzdělání, nebo negativních – tresty, odepřením platu, kritikou. Dle Nakonečného do nepřímých neboli extrinsických motivů patří práce, která je prostředkem k uspokojování jiných potřeb, tedy mzda, potřeba jistoty, potřeba uplatnění se.

Pracovní činnost je tedy plněna na základě působení vnějších podnětů (stimulů) nebo díky vlivu vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat).

4.1.1 Teorie pracovní motivace

Historie motivace sahá do 30. let 20. století, kdy od této doby vznikl nespočet přístupů k pracovní motivaci. Jednotlivá pojetí zpravidla postihují vždy jen určitý motivační aspekt, který má v daných situacích různou závažnost.

První koncepce motivace byly spojeny s řízením vědeckého managementu, ve kterém byla zkoumána souvislost mezi motivováním pomocí odměn a trestů. Tento směr, přezdívaný také jako taylorismus, je založen na myšlence cukru a biče, poskytnutí odměny za splnění úkolu a trestu za jeho nesplnění. (Armstrong, 2007)

Obecně jsou teorie motivace děleny do dvou skupin – ***teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces***. Teorie zaměřené na obsah se snaží vysvětlit, co člověka k práci motivuje. Mezi nejčastěji citované patří Maslowa teorie hierarchie potřeb a Herzbergův model. Herzbergův dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů) zkoumá zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací.

Obsahové teorie jsou založeny na přesvědčení, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami, přičemž neuspokojená potřeba vytváří stav napětí a nerovnováhy. (Armstrong, 2007).

V **teoriích *zaměřených na proces*** mají hlavní postavení kognitivní proměnné a jejich vliv na lidské chování, hodnocení a interpretaci pracovního prostředí. (Vroomova expektanční teorie, rozšířený model expektance Portera a Lawlera, Adamsova teorie). Přehled hlavních proudů teorií motivací znázorňuje tabulka 12.

Tabulka 12: Přehled teorií motivace

	TEORIE MOTIVACE	SHRNUTÍ TEORIE	DŮSLEDKY
OBSAHOVÉ TEORIE	**Instrumentalita (Taylor, Skinner)**	Lidé budou motivováni k práci, jestliže **odměny a tresty** budou přímo provázány s výkonem.	Často použito jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, zřídka představuje efektivní motivátor.
	Hierarchie potřeb (Maslow)	Existence **hierarchie pěti potřeb** (fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání a seberealizace). Pouze pokud je uspokojena nižší potřeba, objeví se potřeby vyšší úrovně.	Uspokojená potřeba již není motivátorem. Vyšší řád potřeb uznání a seberealizace, pokud nejsou uspokojovány, sílí, zatímco nižší potřeby uspokojením slábnou.
	Dvoufaktorový model (Herzberg)	Uspokojení z práce je ovlivněno dvěma skupinami faktorů: **1. vnitřní motivátory** (úspěch, uznání, odpovědnost, růst) **2. vnější motivátory** (pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy)	Identifikace pěti základních potřeb vnitřních faktorů), tj. uznání, úspěch, růst, autonomii a práci samu. Ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst (obohacování práce). Pozornost zaměřena na vnitřní a vnější motivaci s tím, že vnitřní motivace vyplývající z práce samé má dlouhodobější účinek.
PROCESOVÉ TEORIE	**Expektanční teorie (Vroom, Porter, Lawler)**	Existence souvislosti mezi motivací **a výkonem**, které jsou ovlivněny: 1. vnímané úsilí a výkon, 2. vnímané spojení mezi výkonem a výsledky, 3. valence výsledku. Úsilí závisí na pravděpodobnosti, že odměny bude dosaženo.	Rozhodující teorie pro odměňování, tj. musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou a odměna by měla být dosažitelná.
	Teorie cíle (Locke)	Lidé jsou motivovanější, mají-li jasné **cíle** a dostává se jim **zpětné vazby**.	Rozhodující teorie pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti (Adams)	Pro vyšší motivaci je důležitá slušnost a **spravedlnost**.	Potřeba vytvořit spravedlivé podmínky, spravedlivý systém odměňování.

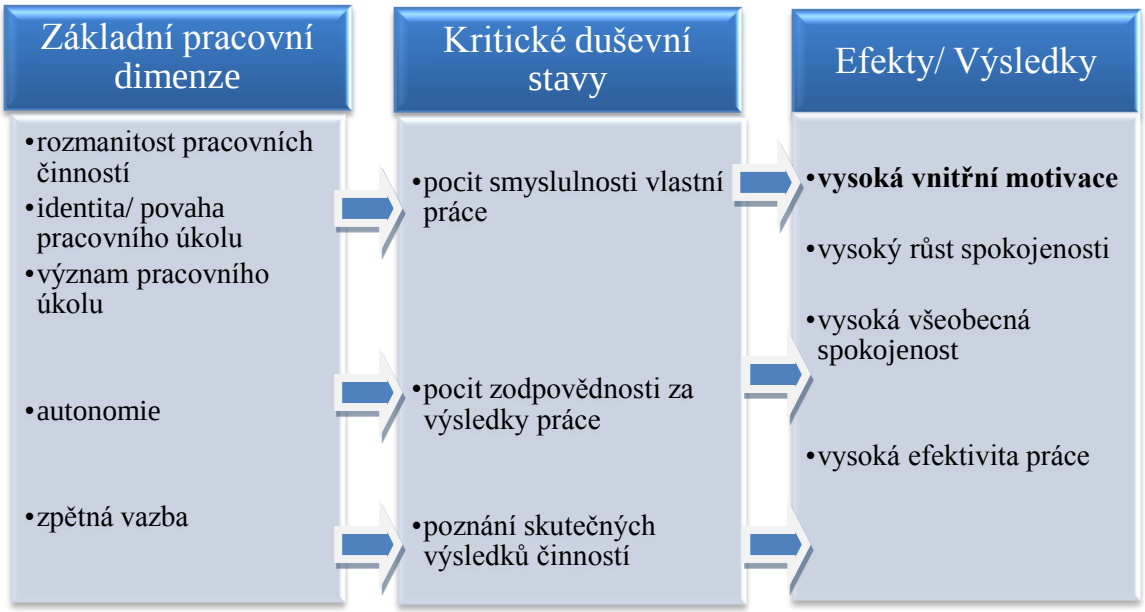
Zdroj: Armstrong, 2007, s. 221, upraveno

4.1.2 Další teorie motivace

Další významné teorie motivace propojují obsahovou a procesní stránku s činnostním hlediskem (Tureckiová, 2004) a jsou již více spojeny s organizační praxí. Tento typ teorií reprezentuje ***Model motivačního potenciálu práce*** a *Teorie* ***psychologického zmocnění.*** Model motivačního potenciálu práce vytvořili v 70. letech 20. století američtí výzkumníci Greg Oldham a Richard Hackman. Tento manažerský koncept vychází z již dříve popsaných teorií, zejména z myšlenek Maslowovy hierarchie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie, a distribuje 3 základní dimenze, které vedou ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců, a sice že k posílení motivace, může dojít dobře strukturovanou prací zaměstnanců, posílením zpětné vazby a autonomie.

Model motivačního potenciálu práce (znázorněn na obr. 9) detailně popisuje motivační charakteristiky zaměstnání, jakož i konkrétní osobní a organizační důsledky těchto vlastností.

Obrázek 9: Model motivačního potenciálu práce



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Hackman, Oldham (cit. McShane a Glinow, 2000), s. 112 – upraveno.

V tomto modelu je identifikováno pět klíčových aspektů práce, které vyvolávají tři duševní stavy. Zaměstnanci, kteří tyto duševní stavy prožívají, mají obecně tendenci k vyšší úrovni ***vnitřní pracovní motivace*** (motivace z práce samotné), dosahují vyšší

úrovně spokojenosti s prací (zejména spokojenost s vlastní prací) a vyšší efektivity práce. (McShane, Glinow, 2000)

Modifikovaný model, který na Motivační potenciál práce navazuje a dále ho rozvíjí, se nazývá ***teorie psychologického zmocnění*** (Kolman, 2006). Ústředním motivem této koncepce je „zmocnění" se profesní role a obsahuje čtyři složky:

- ***vliv*** – míra, v jaké zaměstnanec vnímá své jednání jako produktivní, efektivní
- ***způsobilost, kompetence*** – stupeň víry v to, že zaměstnanec úkol zvládne díky svým schopnostem, když vynaloží určité úsilí
- ***smysl*** – vztahuje se k záměru úkolu, je závislý na subjektivním hodnocení. Čím vyšší je pro jedince smysluplnost úkolu, tím více je na něm zaangažován, zapojen a koncentrován na jeho plnění.
- ***volba*** – vztahuje se k možnosti výběru činnosti, která by měla nejlépe vést k vytouženým výsledkům. Možnost volby vede k větší flexibilitě, kreativitě, seberegulaci a vytrvalosti.

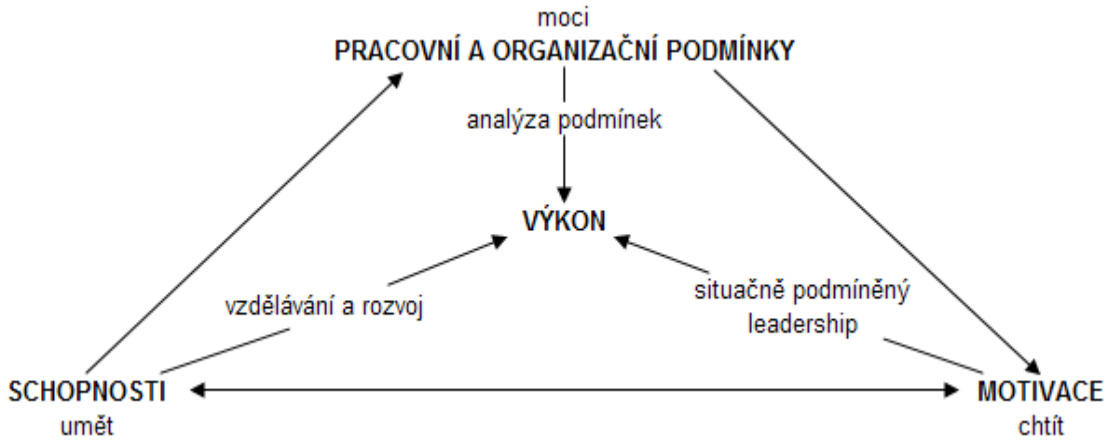
Čím větší je hodnota těchto čtyř složek, tím více roste autonomie zaměstnanců a jejich pocit psychologického zmocnění profesní role. To dále vede ke zvýšení self-efficacy, důvěry ve vlastní schopnosti, zvyšuje se pracovní motivace, odhodlání a vytrvalost, což v neposlední řadě vede k dobrému pracovnímu výkonu.

4.1.3 Vztah mezi motivací a pracovním výkonem

Efektivní jednání v rámci pracovního výkonu je z pohledu organizace prostředkem k dosahování organizačních cílů, z pohledu zaměstnance je prostředkem k dosažení podnikových odměn, resp. individuálních cílů a hodnot. (Jermář, 2012)

Lidé jsou k dosahování podnikových cílů motivováni prostřednictvím odměn a jsou spokojeni, když jich dosáhnou právě zlepšeným výkonem, proto je motivace nezbytným, nikoli však postačujícím faktorem výkonu. Vztah mezi motivací a výkonem vyjadřuje rovnice: $V = f(M \times S \times P)$, *kde* výkon je součinem motivace (M), dále schopností, dovedností, předpokladů (S) a vnějších, resp. organizačních podmínek (P). (Armstrong, 2007)

Obrázek 10: Faktory ovlivňující pracovní výkon



Zdroj: TURECKIOVÁ, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004, s. 52

Obrázek 10 znázorňuje, že by manažer při hodnocení pracovního výkonu měl posuzovat nejen stupeň plnění úkolů (výsledky, množství a kvalita provedených úkolů), ale také přístup k práci, pracovní chování (které může a nemusí být součástí plnění úkolu – ochota, iniciativa, vztahy s lidmi) a schopnosti – to vše s ohledem na to, do jaké míry může zaměstnanec své pracovní a organizační podmínky ovlivnit. (Tureckiová, 2004)

Pří řízení pracovního výkonu je nutná provázanost úkolu s hodnocením, odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, stejně tak je pro organizaci důležité, aby byla zajištěna provázanost podnikových týmových a individuálních cílů s klíčovými schopnostmi lidí. (Koubek, 2004)

Dle Armstronga (2007) lze dosáhnout vyššího výkonu, je-li poskytnuta příležitost k výkonu, jsou zajištěny potřebné dovednosti, znalosti, informace k tomuto výkonu a zaručena odměna, ať už v peněžní či nepeněžní formě.

Plamínek (2010) o motivaci pomocí odměn v souvislosti s výkonem tvrdí, že tento typ motivace je sice jednoduchý, ale pokud je stimulace přerušena, výkon ustane. Stabilně kvalitní vysoký výkon je pak spíše přisuzován vnitřní motivaci, kde je předpoklad růstu výkonu vyšší. Tento typ motivace je ale složitý a u každého zaměstnance individuální.

4.1.4 Využité teorie motivace

Hlavní teze motivace této diplomové práce vychází z koncepcí zaměřených na obsah - dvoufaktorové Herzbergovy teorie a z modelu Motivačního potenciálu práce. Hlavní pozornost je zaměřena především na hodnocení prvků faktorů motivace z pohledu zkoumání důležitosti a spokojenosti v oblasti spravedlnosti odměňování, výše mzdy, osobního a kariérního růstu, vztahů na pracovišti, pracovních podmínek, obsahu práce,

autonomie a zpětné vazby. V práci jsou zároveň reflektovány teorie motivace zaměřené na proces, resp. Vroomova teorie očekávání, Lockova teorie dosažení cílů a Adamsova teorie spravedlnosti. Všechny tyto oblasti jsou zkoumány v dotazníkových šetřeních, které jsou obsahem páté kapitoly. Následující subkapitoly analyzují procesy a využívané metody motivace z pohledu HR manažera a managementu.

4.2 Současný motivační systém

Pro lepší pochopení nastavené motivační politiky bude nejdříve vysvětlen proces prací na projektech.

4.2.1 Práce na projektech

Zaměstnanci (konzultanti, junior konzultanti, senior konzultanti) pracují na projektech v pracovních týmech. Projekty jsou většinou dlouhodobé, trvají minimálně rok, maximálně 5 let. Při sestavování týmu záleží na tom, jaké segmenty znalostí jsou pro zpracování projektu důležité a který z pracovníků je ovládá. Důraz je kladen kromě kvality provedené práce i na vytíženost pracovníka. Operační ředitel a vedoucí projektu mají k dispozici plán nasazení zaměstnanců na projektech, ze kterého lze odvodit dostupné kapacity tak, aby nedocházelo k přetěžování zaměstnanců na úkor jiných.
Každý projekt má svoji evidenční kartu, tzv. Integrovaný plán projektu (IPP), kde jsou zadány základní údaje o projektu (název, číslo, rozsah realizace do, hodnota projektu, dokumentace projektu), definována rizika projektu a jednotlivé aktivity projektu (termíny a úkoly) spolu s vazbou na konkrétní konzultanty, a to i s předpokládanou pracností v člověkodnech[13]. Dále jsou do tohoto dokumentu ukládány skutečně odvedené pracnosti z výkazů práce, a lze tedy sledovat „ziskovost“ projektu. IPP zároveň obsahuje část Vyhodnocení projektu, kdy po ukončení projektu vedoucí shrnuje a zapisuje klíčové informace (skutečný rozsah, problémy projektu, poučení pro příště, klíčové osoby zákazníka aj.). Nevýhodou integrovaného plánu projektu je to, že každý projekt je sledován separátně.

4.2.1.1 Týmová spolupráce

Pravidlem v podniku je, že participace v týmu se odvíjí od finanční částky projektu. Zaměstnanec pracuje individuálně v případě, když se hodnota projektu pohybuje

[13] Potřebný počet lidí a dní k realizaci projektu

cca do 100.000 Kč. Projekty nad 100.000 Kč jsou řešeny v rámci týmové spolupráce, spolupodílením se a sdílením znalostí. Týmová spolupráce v rámci všech zaměstnanců je klíčová, je koordinována shora operačním ředitelem. V rámci úspěšné realizace projektů nelze však zamezit vytváření skupinek zaměstnanců s perfektními výsledky. Napomáhá tomu i fakt, že projekty jsou dlouhodobé, čímž je podpořena příležitost pro intenzivnější pracovní vztahy daných lidí - dochází k upevnění spolupráce, posílení pracovních vztahů, a lidé poté upřednostňují vždy spolupráci s těmi samými (již ověřenými) spolupracovníky. V tomto ohledu je společnost méně flexibilní.

4.2.1.2 Sdílení informací a znalostí

Lidský kapitál z pohledu znalostní organizace představuje znalosti a informace uložené v hlavách jednotlivých pracovníků, informace v transakčních a analytických databázích informačních systémů, zabudované a fungující procesy v procesně orientovaných aplikacích, pravidla logiky podnikových aplikací a vnímání zákazníků a jejich znalosti o organizaci. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Firma může být charakterizovaná jako učící se organizace, která vytváří, získává a přenáší znalosti a modifikuje vlastní chování a strukturu tak, aby odrážela nové znalosti a náhledy, jinými slovy byla flexibilní a konzultanti vnímali skutečnosti v širších souvislostech. Pro sdílení informací slouží analytický systém EFFESSO, kde jsou evidovány všechny interní předpisy, postupy, pracovní náplně. V systému jsou nastavena práva uživatelů (kdo vidí jednotlivé dokumenty a kdo může dokumenty upravovat). Jak bylo uvedeno již v kapitole Informační systémy, provázanost systémové platformy EFFESSO s komunikačním prostředkem, který by zaměstnancům zajistil rychlejší šíření informací v rámci týmové spolupráce, chybí. Sdílení znalostí probíhá při společných jednání konzultantů a v rámci pravidelných interních školení. Interní školení probíhají jednou měsíčně, přičemž lektorem je vždy konkrétní konzultant (specialista na danou oblast/ obor) s aktuální, jemu nejbližší tématikou.

4.2.1.3 Obsah práce

Podnětná a smysluplná práce by měla být pro poradce tím největším pozitivem, neboť práce konzultanta nabízí nespočet rozmanitých činností, např. předprojektová obchodní činnost, jednání se zákazníkem, realizace projektu, jeho administrace a vyhodnocení. Šíře činností se v podniku odvíjí v závislosti na zaměření konzultanta,

znalostí napříč jednotlivými sekcemi a na míře zkušeností. Do jaké míry konzultanti vnímají rozmanitost práce a jak jsou s obsahem práce spokojení, ukážou dotazníková šetření (uvedeno v kapitole 5.1).

Dle mínění HR manažera je paradoxně největším problémem skutečnost, že samotná práce konzultanty baví a prací jednoduše žijí, na druhou stranu je práce zároveň trochu pohlcuje, neboť jsou neustále v práci nebo na projektech mimo firmu. Konzultanti tak nemají čas na delší odpočinek a dlouhodobě tak hrozí nebezpečí vyhoření. Tento problém doposud nebyl konzultován s žádným odborníkem/ psychologem a tato skutečnost může být vnímána jako rizikový faktor, na který by se v budoucnu měla organizace zaměřit.

4.2.1.4 Odpovědnost

Autonomie je opak kontroly, to znamená, že jde o stanovení cíle, kdy se nespecifikuje způsob (místo, čas, metody), jakým se má výsledku dosáhnout. Vzhledem k činnosti výkonu práce by měla být otázka odpovědnosti a samostatnosti v projektovém týmu samozřejmá. Pocit autonomie má vliv na individuální výkon, způsobuje vyšší koncepční porozumění, zvýšenou výdrž, vyšší aktivitu, méně syndromů a vyšší hladinu psychické pohody. (Deci a Rayen, citováno z Pink, 2011)

Pink (2011) ve svém díle navrhuje, aby úkoly byly přizpůsobeny zaměstnanci tak, že mu pomohou najít dokonalý vztah mezi tím, co se udělat musí a může, a tento vztah by vytvořil takovou míru zájmu a uspokojení, kdy lidé cítí, že mají vše pod kontrolou, přičemž se ztratí jejich vnímání místa, času, dokonce i sebe sama, jsou autonomní, zainteresovaní a spokojení.

4.2.1.5 Zpětná vazba

„*Pozitivní zpětná vazba, chvála (ne v případě manipulace) a užitečné informace nebo ty informace, které otevírají pole možností, mohou mít povznášející účinky právě na vnitřní motivaci*“ (Pink, 2009, s. 53)

Zpětná vazba probíhá v CORTIS Consulting jednou týdně při sestavování PIPELINů a jednou ročně při hodnotících pohovorech (vždy za přítomnosti HR manažera). Nahodile zaměstnanci získávají zpětnou vazbu od zákazníka při hodnocení projektu.

4.2.2 Systém odměňování

Platový systém

Univerzální stimuly, schopné vyvolat motivaci u všech lidí, prakticky neexistují. Nejblíže k univerzálnosti má finanční odměna. „Peníze ve formě mzdy (platu) jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze totiž poskytují to, co většina lidí chce.“ (Armstrong, 2007, s. 231)

Peníze však motivují každého jiným způsobem a nikoliv ve stejné míře. Zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Dle Vrooma (tabulka 12) by měla existovat viditelná spojnice mezi výkonem (úsilím) a odměnou, stejně tak podle Adamse (teorie spravedlnosti) by se platový systém měl řídit spravedlivými postupy.

Ve firmě CORTIS Consulting je využívaná ***základní mzda*** (60%) spolu ***s pohyblivou složkou*** (většinou 40%). Výše pohyblivé mzdové složky je odvozena v závislosti na důležitosti pracovníka v podniku a je vztažena na jeho odvedené hospodářské výsledky. Můžeme si všimnout, že je zde zakomponována jasně viditelná vazba mezi odvedenou prací, výkonem (hospodářské výsledky) a odměnou (výše pohyblivé složky).

Příplatky stanovené právními předpisy zaměstnanci náleží ke mzdě za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli. Dále může zaměstnanec obdržet výkonnostní ***bonusy nad rámec základního platu*** za mimořádné pracovní výkony, za podmínky, že jsou splněny obchodní cíle společnosti.

Jednorázovou finanční odměnu mohou zaměstnanci obdržet díky ***systému zlepšování návrhů,*** jenž slouží především pro zefektivnění výkonu procesů. Tento systém je navržen pro podporu neustálého zlepšování. ***Roční prémie*** jsou přiznávány dle hospodářského výsledku s cílem opět ocenit mimořádné výkony a nestandardní pracovní úspěch.

Pro vybrané zaměstnance společnost nabízí ***partnerství ve firmě*** - buď formou podílu na zisku, nebo spoluvlastnictvím ve firmě. Podíl na zisku je zaměstnancům nabídnut v případě zásluh a mimořádných přínosů pro firmu (především ve formě hospodářských výsledků). Firma tím sleduje jednak zvýšení produktivity, zainteresovanosti a jednak participaci zaměstnanců na řízení.

Spoluvlastnictví je majitelem společnosti nabídnuto zaměstnancům s výjimečnými výsledky, nasazením a skutečným přínosem pro ostatní spolupracovníky, zákazníky a vlastní růst firmy. V současné době má společnost dva partnery.

Benefity

V rámci motivační politiky firma nabízí ***4 týdny dovolené,*** (5 týdnů pro zaměstnance pracující ve firmě nad 5 let), ***pružnou pracovní dobu*** (9:00-15:00) a ***home office*** na vyžádání dle domluvy s nadřízeným. Dále firma poskytuje ***mobilní telefon, notebook, služební automobil*** (služební automobil je benefitem pro senior konzultanty a vedoucí projektu). U výrobních firem by tyto služby byly hodnoceny jako nadstandard, tím že se však jedná o poradenskou firmu, notebook i mobilní telefon jsou pro zaměstnance samozřejmostí (potřebují je k výkonu práce), nikoliv motivující.

Dále společnost poskytuje zaměstnancům ***stravenky Sodexo*** (firmou dotováno 45%), které zaměstnanci mohou uplatnit přímo v objektu společnosti, kde se nachází jídelna. Zaměstnanec má možnost vybrat si z nabídky 3 jídel (k dispozici jsou i objednávky večeří). V rámci zdravotní péče zaměstnavatel poskytuje ***příspěvky na očkování***, které jsou zaměstnanci firmy vnímány jako zpříjemňující, nikoliv motivující.

Pro své zaměstnance vedení společnosti pořádá ***podnikové akce***, kde se prezentují výsledky firmy, strategie postupu. Pořádány jsou dvakrát až třikrát ročně vně i mimo firmu, např. v rámci uspořádání bowlingového turnaje týmů. O vánocích 2013 každý zaměstnanec od vedení společnosti obdržel balíček prodlouženého wellness víkendu pro 2 osoby jako vánoční dárek.

Žádný z těchto benefitů však nepůsobí univerzálně a každý zaměstnanec je citlivý trochu na něco jiného.

4.2.3 Ostatní procesy motivace

4.2.3.1 Hodnocení zaměstnanců

Jednou ročně probíhají ve firmě za přítomnosti HR manažera osobní hodnotící pohovory. Hodnocení zaměstnanců probíhá na základě karty plánu osobního rozvoje, která reflektuje splnění cílů ve čtyřech dimenzích – 1. Odborné znalosti, 2. Manažerské schopnosti, 3. Obchodní dovednost, 4. Dodávka služeb (vlastní realizace projektu). V kartě Odborná znalost jsou hodnoceny dosavadní praktické zkušenosti z projektů, praxe, portfolio znalostí a jejich skutečná hloubka. V kartě Management se hodnotí

schopnost plánování, organizace, komunikace a týmové spolupráce. V kartě Obchodní dovednost je hodnocena možnost vytváření obchodních příležitostí a budování zákaznické sítě. Hlavním cílem těchto pohovorů je vzájemné zhodnocení splněných a úspěšně dokončených projektů, hodnocení chyb, hledání příčin nedokončených projektů a nastínění budoucích vyhlídek a profesního rozvoje (v dlouhodobém a kariérním plánování a osobní analýze). Hodnotící pohovory mají vazbu na zadávání úkolů a souvislost individuálních cílů na cíle podnikové, což je hodnoceno jako pozitivum. Negativem hodnotícího pohovoru je to, že ačkoliv je ve firmě zpracovaný formulář, hodnocení pracovníka většinou probíhá na úrovni přátelského rozhovoru a proces hodnocení není z profesionálního hlediska dodržován. Záznam z hodnotícího pohovoru pak ve formuláři chybí. Organizace by se tak měla snažit o dodržení postupu a vzhledem k relativně malému počtu zaměstnanců by se hodnotící pohovory mohly konat dvakrát ročně.

4.2.3.2 Možnost kariérního růstu

Možnost růstu zaměstnance se odvíjí v závislosti na kariérním postupu a obchodním úspěchu v rozsahu odpovědnosti. Možnost kariérního rozvoje se však ve společnosti neobjevuje příliš často. Není to dáno tím, že by společnost nechtěla dát více příležitostí schopným lidem, ale spíše plochou organizační strukturou. Nejvíce zaměstnanců je na pozici konzultanta, kteří se mohou rekrutovat na senior konzultanta, poté však z těchto míst není kam postupovat (prakticky jim může být nabídnuto partnerství ve firmě). Z tohoto důvodu může být ve firmě i vyšší fluktuace, kdy zaměstnanci mohou získat pocit, že dosáhli v organizaci profesního stropu a odcházejí z firmy.

Omezená možnost kariérního postupu je z hlediska personálního řízení hodnocena jako slabší stránka firmy, která bude předmětem dalšího šetření.

4.2.3.3 Možnost rozvoje a vzdělání

Většina zaměstnanců chce uspokojovat svou potřebu dalšího rozvoje, vzdělání a seberealizace. Pokud je tato potřeba uspokojena v návaznosti na jejich pracovní náplň, je pro ně jejich práce zajímavější a zaměstnanci se stávají motivovanější. S ohledem na znalostní podnik, je ve firmě potřeba vzdělávání o to silnější.

Kromě možnosti přečíst si odbornou knihu v rámci pracovní doby firma svým zaměstnancům nabízí externí kurzy.

Každý zaměstnanec, po dohodě se svým nadřízeným, má právo zažádat si o vybraný vzdělávací kurz, seminář/ školení či konferenci mimo firmu s tématikou související s jeho výkonem práce - většinou bývá požadavkům vyhověno. Protože všichni zaměstnanci by na pozici konzultanta měli mít výborné prezentační schopnosti, osvojené vyjednávací dovednosti a perfektně zvládat komunikaci se zákazníkem, v minulých letech se zaměstnanci nahodile účastnili kurzů, např. Efektivní komunikace, Prezentační dovednosti, Přesvědčivá argumentace a Vyjednávání.

Ve firmě se sice se školením počítá, samotný plán školení a vyhrazený rozpočet se však nijak nesestavuje. Z tohoto hlediska je nesystematické vzdělávání zaměstnanců včetně chybějící návaznosti na plán osobního rozvoje vnímáno jako slabší stránka současného motivačního programu.

4.2.3.4 Komunikace a styl vedení

Firma se vyznačuje přátelským kolektivem a dobrými vztahy na pracovišti. Tím, že je počet zaměstnanců v podniku relativně malý (8 mužů a 7 žen) a všichni jsou si blízcí svou věkovou strukturou (26-44 let), všichni se dobře znají, a i přes hierarchicky nastavené vztahy (pracovní pozice) si zaměstnanci tykají. Dobré vztahy na pracovišti jsou založené spíše na vzájemném respektu, který vyplývá především ze schopností než postavení jednotlivých pracovníků. Společnost se prezentuje oboustrannou komunikací a maximální otevřeností.

Informace od vedení společnosti jsou zaměstnancům předávány v rámci pravidelných porad. Na provozní poradě, na které jsou přítomni všichni zaměstnanci, jsou diskutovány krátkodobé plány, záležitosti operativního charakteru a zaměstnancům je dán také prostor k vyjádření připomínek a námětů. Na obchodní poradě, které se zúčastňuje management a senior konzultanti, jsou diskutovány především záležitosti obchodního charakteru.

Styl vedení zaměstnanců můžeme označit za demokratický, kde je podněcována především angažovanost, aktivní přístup a kreativita konzultantů. Ve velké míře je zde zastoupeno týmové řešení vzniklých problémů. Kontrola je využívána pouze směrem k výsledku odvedené práce konzultantů. V rámci projektové firmy se demokratický způsob vedení jeví jako vhodný.

4.2.3.5 Podniková kultura

Za podnikovou kulturou se označují zvyklosti, sdílené názory, uznávané hodnoty, pravidla chování pracovníků uvnitř podniku a způsob jejich prezentace vůči vnějšímu okolí. Podniková kultura v podniku CORTIS Consulting může být z pohledu zařazení dle vztahu k organizační struktuře podniku označena podle Harrisona a Handyho jako úkolová kultura, která odpovídá menším organizacím se zaměřením na realizaci projektů. Velký význam je přikládán výsledkům činností a důležitou roli zde hraje provázanost individuálních cílů se skupinovými. Dle modelu soupeřících hodnot (Quinn a spolupracovníci) má pak kultura podniku nejblíže ke *Clan* (ploché organizační struktury, týmová práce, společné cíle) nebo *Adhocracy* (nezávislost, inovace, vize), kde v obou případech převládá flexibilita a pružné reakce. (Podniková kultura a výkonost, 2012)

4.2.3.6 Pracovní podmínky a prostředí

Dle ústavy ČR jsou uspokojivé pracovní podmínky definovány jako zajištění bezpečné práce a pracovního prostředí, zachování lidské důstojnosti a svobodný rozvoj osobnosti. Zajištění vhodných podmínek by však nemělo být jen zákonnou povinností podniku, ale především ekonomickým zájmem samotného podniku. (Dvořáková, 2007)

Firma má své sídlo v relativně nové budově Vědeckotechnického parku v Plzni v odlehlejší a klidnější části města Plzně. Celá budova působí čistým a dynamickým dojmem, nechybí ani ukazatele a orientační tabule a recepce u vstupu do hlavní budovy. Stejně tak prostředí kanceláří je moderní a příjemné. Kancelář sdílí maximálně 3 zaměstnanci. Pro jednání se zákazníky mohou projektoví konzultanti využít prostor zasedací místnosti. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci tráví 3 dny v týdnu, resp. 60% svého pracovního času mimo firmu, podmínky pracovního prostředí firmy nemají pro motivační program až tak velkou váhu.

4.2.3.7 Výběr a získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců bylo nastíněno v personálním řízení v subkapitole interní analýzy. Při získávání zaměstnanců je důraz kladen především na samostatnost, zodpovědnost, flexibilitu, schopnost dotahovat výsledky do konce a aktivní přístup k řešení úkolů. Již při výběrovém řízení jsou upřednostňováni ti kandidáti, kteří jsou

schopni týmové spolupráce, vysokého pracovního nasazení a prezentují se proaktivním přístupem k řešení úkolů.

Každý nový zaměstnanec má po příchodu zpracovaný adaptační plán, v němž se po dobu 6 měsíců zaučuje na projektech. Senior konzultant pomáhá novému zaměstnanci zvládat svěřené úkoly a snaží se mu usnadnit adaptaci v rámci nového prostředí. Nový zaměstnanec, který se stává konzultantem navíc ve veřejném sektoru, si jasně musí uvědomovat jeho specifické rysy a omezení, aby byl schopen orientovat se a pracovat v rámci složitých vztahů, v nichž je každá veřejná organizace zapletena. Je také kladen důraz na dobré porozumění okolí, vztahům a postupům veřejného sektoru. V době současné přetrvávající krize je výběr pracovníků do značné míry relativně omezen, kdy na jedno pracovní místo se přihlásí několik uchazečů bez dostačující praxe, což je pro společnost dosti problematické a brání naplnění strategického cíle Navýšení počtu zaměstnanců. Proto společnost využívá blízkosti Západočeské univerzity a nabízí možnost brigád a polovičních úvazků studentům většinou s technickým nebo ekonomickým zaměřením. V případě spokojenosti s prací studenta firma nabízí možnost dlouhodobé spolupráce. Tím společnost eliminuje riziko najmutí zaměstnanců bez relevantní praxe.

Společnost by mohla nábor absolventů dovést k vychování následovatelů, kdy by se z absolventa VŠ, resp. junior konzultanta pod vedením senior konzultanta během dvou let stal špičkový konzultant. Rizikem je však neochota či nedostatek času Senior konzultanta.

4.2.4 Dílčí výsledky analýzy procesů a metod motivace

Z procesů a využívaných metod motivace, které vzešly z pozorování a konzultací s HR manažerem, byly vyhodnoceny silné a slabé stránky:

Silné stránky

- Plán nasazení zaměstnanců na projektech – ohled na vytíženost konzultanta
- Pohyblivost variabilní složky v závislosti na odvedených výsledcích
- Otevřená komunikace
- Sdílení informací
- Rozmanitá práce
- Fungující knowledge management
- Hodnotící pohovory a existující plán osobního rozvoje

Slabé stránky

- Neflexibilita - vytváření skupinek konzultantů s perfektními výsledky
- Nemožnost volby čerpání benefitů
- Chybějící provázanost komunikačního prostředku s EFFESSEm, který by umožnil rychlejší šíření informací
- Roční hodnotící pohovory (nedostatečná zpětná)
- Omezený kariérní růst
- Nejasná vazba plánu osobního rozvoje na vzdělávací aktivity
- Hrozící syndrom vyhoření
- Omezená možnost výběru kvalifikovaných pracovníků

Zjištěná pozitiva, resp. negativa vyplývající ze současně nastavených procesů a metod motivace budou podrobena dotazníkovým šetřením, která se budou zaměřovat na názory zaměstnanců a jejich vnímání současného motivačního systému.

5 Empirická šetření na zhodnocení současného systému motivace

Cílem této kapitoly je zhodnocení současného systému motivace popsaného v předchozí kapitole z hlediska vnímání nastaveného systému motivace samotnými pracovníky. Zhodnocení současného stavu motivace vychází ze ***2 dotazníkových šetř*****ení**. První dotazníkové šetření, využité ke zjištění pracovní motivace zaměstnanců, je zaměřeno na ***porovnání motivačního potenciálu práce*** mezi jednotlivými zaměstnanci v závislosti na hodnocení práce samotné, v závislosti na zpětné vazbě a na velikosti autonomie. Druhé dotazníkové šetření je všeobecné, zabývá se posouzením jednotlivých faktorů pracovní motivace s ohledem na ***důležitost pro zaměstnance*** i s ohledem na ***pracovní spokojenost*** s těmito položkami – v rovině organizace, v rovině týmu i v rovině jednotlivce.

Vzhledem k malé skupině zaměstnanců byla zvolena také technika ***dotazování formou individuálního polostrukturovaného rozhovoru***, tj. metoda kvalitativního výzkumu, která dotazníková šetření vhodně doplňuje.

Charakteristika respondentů

Dotazníkových šetření se celkem účastnilo 6 mužů a 7 žen, tedy všech 13 zaměstnanců[14]. Návratnost dotazníků činila 100%. Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání technického nebo ekonomického směru. Z toho 31% zaměstnanců pracuje ve firmě do 3 let a většina spadá do věkové struktury 26-33 let, zbylých 69% pracuje ve firmě více jak 4 roky a věková struktura většiny je v rozmezí od 34 - 44 let.

5.1 Dotazníkové šetření motivačního potenciálu práce

V kapitole 4.3 byl podrobněji rozebrán Motivační potenciál práce, který popisuje propojení duševního stavu zaměstnance se strukturou obsahu jeho práce, s úrovní autonomie a zpětné vazby. Pro zjištění velikosti klíčových charakteristik práce a její nastavení v podniku CORTIS Consulting byla využita metodika speciálního dotazníku, kterou vyvinuli američtí výzkumníci Oldham s Hackmanem (1870). Cílem

[14] bez účasti managementu

dotazníkového šetření bylo zjištění výše jednotlivých klíčových aspektů práce a porovnání výsledků mezi jednotlivými respondenty. Dotazník (uveden v příloze 4) je souborem 23 otázek, jež zjišťují velikost každé charakteristiky a jejichž účelem je podrobné posouzení pracovního procesu z několika hledisek. Tyto charakteristiky vstupují do výpočtu skoré motivačního potenciálu práce (Motivating Potencial Score). Výpočet MPS je následující:

$$\boldsymbol{MPS} = \frac{[(\mathbf{SV+TI+TS})\times\mathbf{AU}\times\mathbf{FB}]}{\mathbf{3}}, \textit{ kde}$$ [15]

- **(SV)** představuje položku **Rozmanitost pracovních činností -** je dána součtem ohodnocení 5 otázek, které vyjadřují, do jaké míry jsou v práci uplatňovány rozmanité činnosti a využívány dovednosti a potenciál jedince. Příklad položky uvedenou v dotazníku MPS: *„Mám možnost dělat celou řadu úkolů (rozmanitých činností) a využít celou škálu dovedností a svého potenciálu*“.
- (**TI) Identita pracovního úkolu –** stupeň, ve kterém je požadováno provedení uceleného úkolu od začátku do konce a míra zapojení do výsledku. Příklad: *„Dělám úkol vždy od začátku do konce. Výsledky mého snažení jsou jasně rozpoznatelné.“*
- **(TS) Význam práce/ pracovního úkolu –** jaký vliv má práce/ úkol na práci druhých lidí na interní a externí prostředí podniku „*To, co dělám, má malý vliv na ostatní pracovníky“. (Tato otázka je v záporu, proto se při hodnocení odečítá od hodnoty 6 – viz příloha)*
- **(AU) Autonomie** vyjadřuje míru, do jaké pracovní činnost poskytuje jedinci volnost, nezávislost a svobodu. Příklad *„Moje zaměstnání mi dává značnou volnost při volbě postupů, jak je chci vykonávat.“*
- **(FB) Zpětná vazba** zjišťuje poznatky o pracovním jednání jedince z hlediska posouzení nadřízeného, kolegů a zákazníků. „*Můj nadřízený mi poskytuje stálou zpětnou vazbu o tom, jak si vedu“*.

[15] Učební prezentace z předmětu Podniková kultura a výkonnost. Plzeň 2012. PhDr. Milan Jermář, PhD.

Každá charakteristika je dána součtem jednotlivých vybraných otázek, které se vydělí počtem součtových položek (přesný výpočet uveden v příloze 5). Čím vyšší hodnoty v rozmezí od čísla 1 do 5 pracovní dimenze dosahuje, tím lépe ji dotazování hodnotí. Motivační potenciál práce je pak dán součinem položek práce samotné, autonomie a zpětné vazby, dosahuje hodnot od 1 do125. Výsledné hodnoty klíčových aspektů práce firmy CORTIS Consulting zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 13: Výsledné zjištěné hodnoty klíčových charakteristik práce

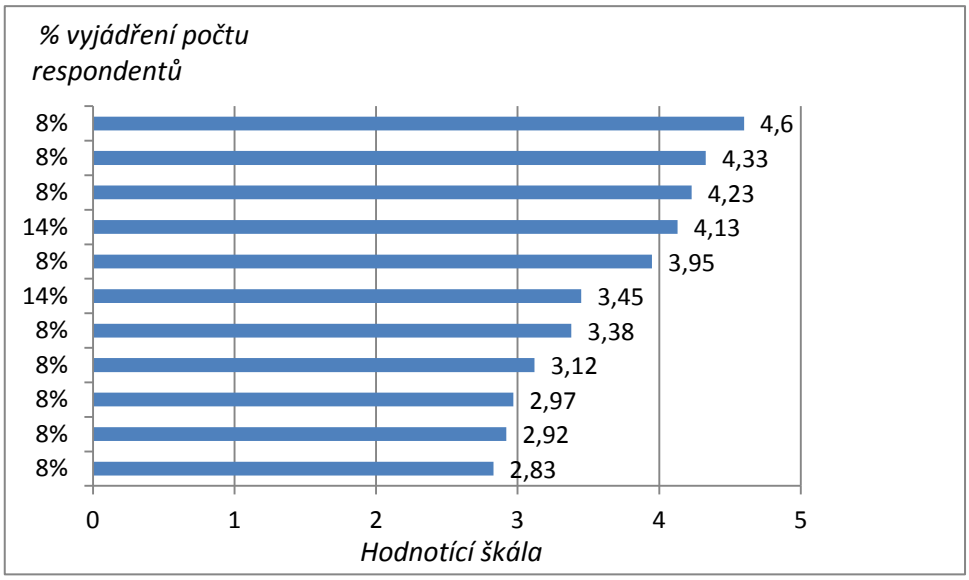
Rozmanitost prac. činnosti	Identita prac. úkolu	Význam práce	Autonomie	Zpětná vazba	Práce sama
2,40	3,50	2,00	3,00	2,50	2,83
4,80	5,00	4,00	4,75	4,00	4,60
3,20	3,20	2,95	3,20	3,20	3,12
4,60	4,20	4,20	3,95	4,10	4,33
4,60	3,25	4,00	4,00	3,83	3,95
3,60	3,50	3,25	3,50	4,33	3,45
3,40	3,00	3,75	3,00	3,50	3,38
2,7	3,80	2,40	3,30	2,80	2,97
4,30	4,60	3,80	4,75	4,00	4,23
3,00	3,00	2,75	3,00	3,00	2,92
4,40	4,00	4,00	3,75	3,83	4,13
4,80	3,40	4,20	4,20	4,00	4,13
3,60	3,50	3,25	3,50	4,33	3,45
46,08	44,72	41,55	44,67	43,43	44,31

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Všechny součtové výsledné hodnoty klíčových aspektů práce se pohybovaly kolem hodnot od 40-45, z nichž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo právě v charakteristice „***Rozmanitost pracovních činností“***. Vysoké hodnocení této kategorie vyplývá z podstaty poradenské profese. Zpracování a realizace projektů je dlouhodobý a složitý proces, při němž konzultanti ve své práci využívají řadu rozličných schopností a dovedností a často si musí poradit v situacích, které jsou pro ně nové. Tento fakt potvrzují popisované metody motivace – obsah práce v kapitole 4.2.1.3. Druhou klíčovou charakteristikou byla vyhodnocena ***Identita pracovního úkolu***, kdy se zaměstnanec podílí na plnění celistvých úkolů a vidí výsledky své práce. Zde lze poznamenat, že práce na projektech představuje komplexní proces, jehož se účastní více konzultantů v rámci týmové spolupráce. Svou práci tedy pracovníci vnímají jako důležitou, nicméně jako součást celkového procesu. I z toho hlediska zaujímá charakteristika ***„Význam práce“*** (do jaké míry má práce vliv na práci jiných lidí, ať už na pracovišti, nebo ve vnějším okolí) nejnižší hodnotu. Z celkového posouzení obsahu

práce (Obr. 11) jsou vykazovány z 50% vyšší hodnoty od 4,13-4,6. Další hodnoty oscilují kolem hodnoty 3, což je vcelku pozitivní.

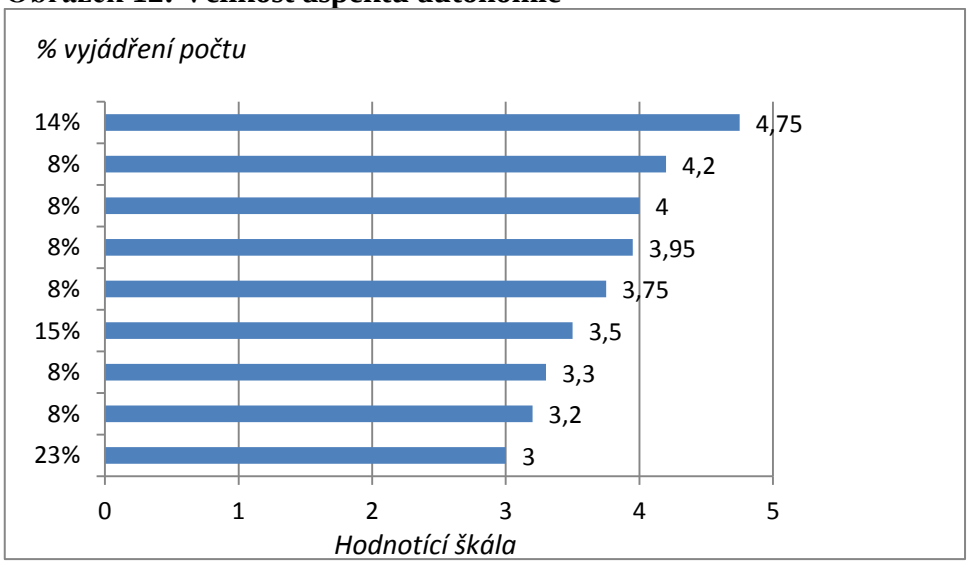
Obrázek 11: Velikost aspektu obsahu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledné hodnoty autonomie (obrázek 12) poukazují na nejvyšší průměrné hodnoty, to znamená, že současný stav nastavení autonomie zaměstnancům vyhovuje a pro výkon své práce vidí příznačnou možnost a dostatečný prostor rozhodování. Ze všech 3 dimenzí modelu motivačního potenciálu práce je v oblasti autonomie dosahováno jen „vyšších“ průměrných hodnot (tzn. hodnot od 3-5).

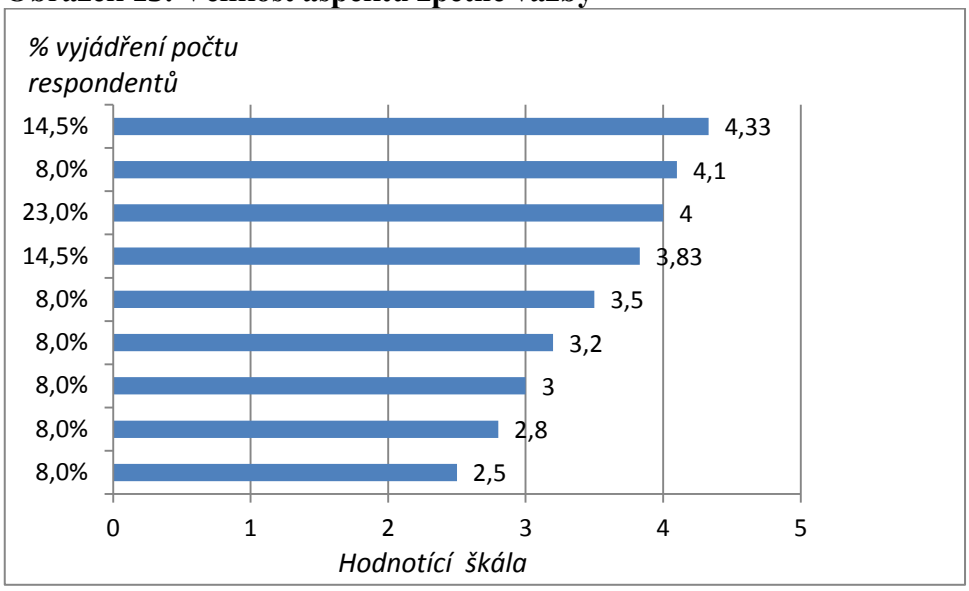
Obrázek 12: Velikost aspektu autonomie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

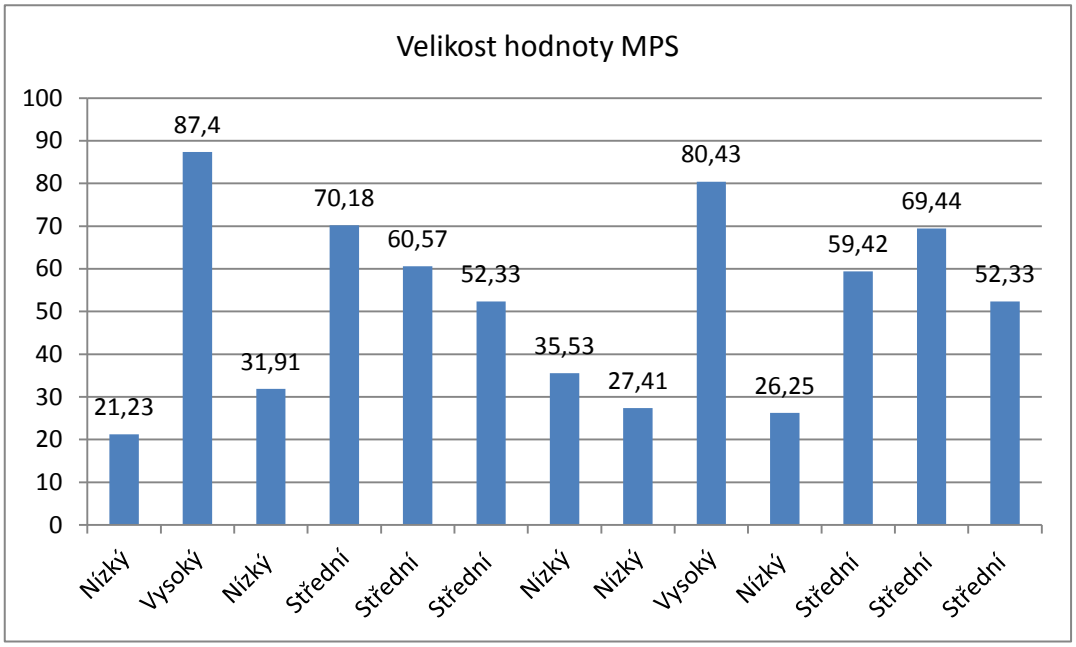
Jako nejnižší hodnota z klíčových charakteristik je zaměstnanci hodnocen aspekt ***zpětné vazby***. V hodnocení zpětné vazby (Obr. 13) výsledky pokrývají celou hodnotící škálu od hodnoty 2,5-4,33, to znamená, že se mezi dotazovanými objevili i tací (16%)[16], kteří s poskytováním zpětné vazby nejsou spokojeni (hodnocení pod 3).

Obrázek 13: Velikost aspektu zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek 14: Velikost motivačního potenciálu práce

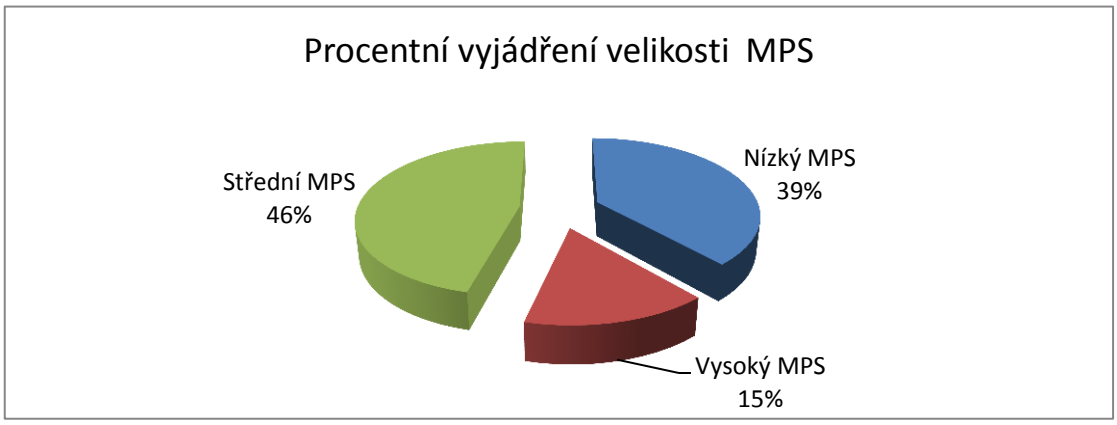


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

[16] Na

Z posouzení velikosti výsledné hodnoty motivačního potenciálu práce (Obr. 14 a 15), se pro 39% lidí motivační potenciál nachází na nízké úrovni[17]. Nejpočetnější skupina (46%) lidí dosahuje průměrných hodnot motivačního potenciálu práce. Zbývajících 15% dosahuje vyšší hodnoty motivačního potenciálu práce, resp. nad hodnotu 80.

Obrázek 15: Procentní vyjádření MPS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z bližšího zkoumání dotazníkového šetření MPS vyplynulo, že vedoucí pracovníci Senior konzultanti celkově vykazují vyšší míru všech vykazovaných klíčových charakteristik práce, tedy Rozmanitosti činností, Identity úkolů, Význam práce, Autonomie i Zpětné vazby, v porovnání s konzultanty v pozicích podřízených v rámci stejné profese.

Zajímavá je ta skutečnost, že i přes vysoké vykazované hodnoty vedoucích pracovníků někteří senior konzultanti vidí svou práci jako jednoduchou, rutinní a opakující se – zde je shledán problém s rozmanitostí činností/ pracovního úkolu. Další problém vidí v nedostatečné zpětné vazbě. Konzultanti v hierarchii na nižší úrovni naopak svou práci vnímají jako rozmanitou, kreativní, neopakující, s dostatečnou zpětnou vazbou.
Z celkového pozorování vyšlo pozitivní hodnocení autonomie, resp. rozhodovacích pravomocí.

5.1.1 Návrhy na zvýšení motivačního potenciálu práce

Pro zaměstnance s nízkými výsledky motivačního potenciálu práce jsou dle Oldhama a Hackmana (cit. McShane a Glinow, 2000) doporučovány *3 strategie*, které zvyšují

[17] Hodnocení stanoveno dle stupnice 0-40- nízký stupeň MPS, 40-80-střední potenciál MPS, 80-120 vysoký MPS

motivační potenciál, a sice: ***rotace pracovních míst, specializace práce*** nebo ***obohacení práce.***

Největším problémem přetvoření práce je však najít ideální rovnováhu mezi obohacením práce a specializací, kdy existuje několik rozporuplných faktorů, které je zapotřebí zvážit. ***Specializace práce*** sice může zlepšit efektivitu práce, ale pracovní výkon může poklesnout společně s motivací zaměstnanců.

Obohacení práce může zvýšit motivaci, ale výkon může poklesnout v případě, že zaměstnanci postrádají nezbytné dovednosti potřebné ke zvládnutí náročnějšího úkolu. Z tohoto důvodu by mohly být nápomocny strategie Obohacení práce a specializace práce, které by byly využity ve smyslu prohlubování znalostí. To by přispělo ke zvýšení vnitřní motivace u těch konzultantů, kteří jsou v podniku již delší dobu a konzultantskou práci vnímají již jako rutinní, jednoduchou a snadnou.

Rotace pracovních míst se zdá být pro firmu CORTIS nevhodná - málo účelná, kdy není možné, aby se na jednom projektu zaměstnanci střídali.

Pro zvýšení motivačního potenciálu práce by bylo vhodné zvážit i systém poskytování zpětné vazby. Pocit autonomie a rozhodovacích procesů by měl být dle výsledku dotazníkového šetření naplněn.

5.2 Všeobecné dotazníkové šetření motivace

Druhé dotazníkové šetření (příloha 6) s cílem zjistit motivační potřeby zaměstnanců a jejich současné vnímání naplnění zaměstnavatelem bylo inspirováno z publikace Dvořáková (2012, str. 233, původní zdroj Stoewer). Formulace jednotlivých motivů vycházela z hygienických a motivačních faktorů dle Herzbergovy teorie. Levá část dotazníku, jež u jednotlivých faktorů zjišťovala důležitost motivu vnímaným zaměstnancem, byla konfrontována s hodnocením pravé části dotazníku, tedy s hodnocením stejných faktorů podle toho, do jaké míry jsou naplňovány zaměstnavatelem. Bodová stupnice hodnocení byla stanovena v rozmezí od 1-4, kdy 1 představovala nízký stupeň důležitosti, resp. nízký stupeň spokojenosti a 4 znamenala vysoký stupeň důležitosti, resp. vysoký stupeň spokojenosti.

Dle tohoto hodnocení je žádoucí, aby faktor oceněný vysokým stupněm ze strany zaměstnance vykazoval i vysoký stupeň plnění ze strany zaměstnavatele. Kritická situace nastává v případě, když faktor s vysokým stupněm důležitosti (významu)

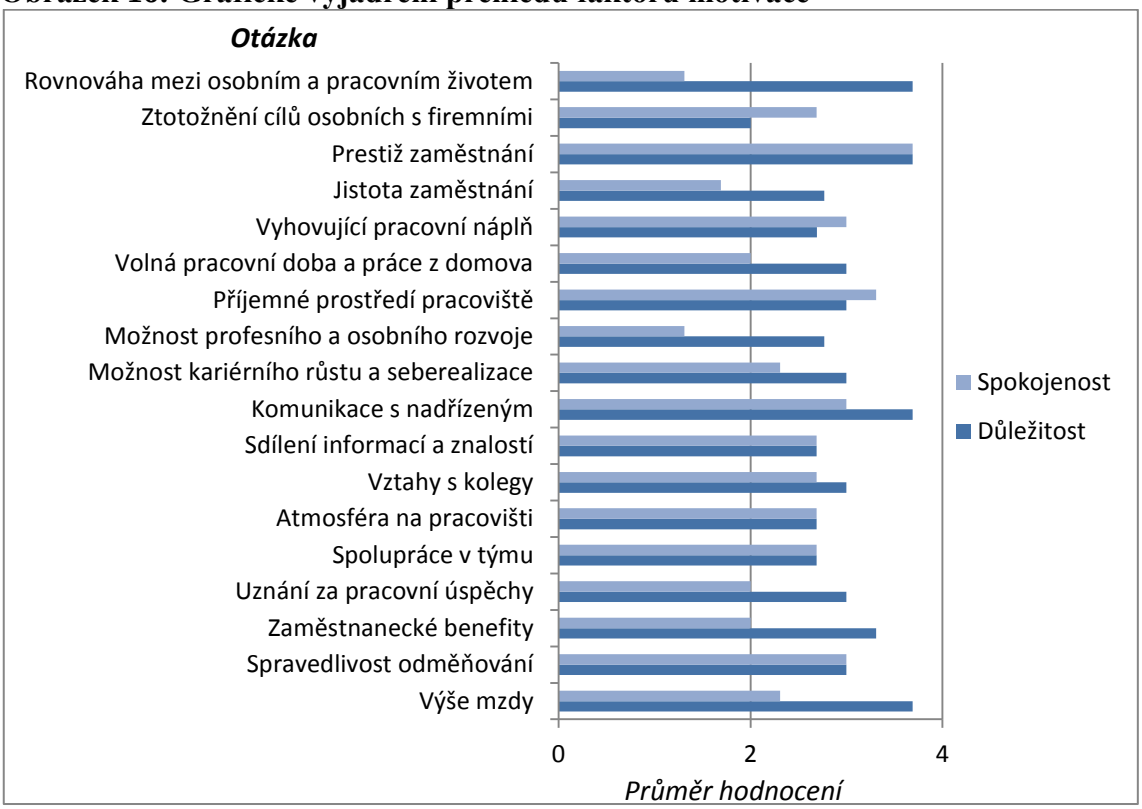
pro zaměstnance je ohodnocen nízkým stupněm plnění. (Dvořáková, 2012) Všeobecný dotazník motivace obsahoval i doplňující otázky zaměřující se na efektivitu benefitů. Dotazník byl (vzhledem k malému počtu respondentů) vyhodnocován souhrnně na skupinu všech třinácti zaměstnanců. Pouze u některých otázek vyhodnocení byl brán zřetel na délku pracovního poměru ve společnosti a na gendrové složení. U všech zaměstnanců byly hledány ***nejdůležitější motivy***, dále pak motivy s ***nejvyšším naplněním*** a v poslední části vyhodnocení ***motivy s největším rozdílem mezi průměrnou hodnotou důležitosti a průměrnou hodnotou uspokojení***. Přehled výsledných průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů a diferencí mezi nimi je zobrazen v tabulce 14 (grafické vyjádření na obrázku 16).

Tabulka 14: Přehled faktorů

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Výše mzdy	3,69	2,31	1,38
Spravedlivost odměňování	3,00	3,00	0,00
Zaměstnanecké benefity	3,31	2,00	1,31
Uznání za pracovní úspěchy	3,00	2,00	1,00
Spolupráce v týmu	2,69	2,69	0,00
Atmosféra na pracovišti	2,69	2,69	0,00
Vztahy s kolegy	3,00	2,69	0,31
Sdílení informací a znalostí	2,69	2,69	0,00
Komunikace s nadřízeným	3,69	3,00	0,69
Možnost kariérního růstu a seberealizace	3,00	2,31	0,69
Možnost profesního a osobního rozvoje	2,77	1,31	1,46
Příjemné prostředí pracoviště	3,00	3,31	-0,31
Volná pracovní doba a práce z domova	3,00	2,00	1,00
Vyhovující pracovní náplň	2,692	3,00	-0,31
Jistota zaměstnání	2,77	1,69	1,08
Prestiž zaměstnání	3,69	3,69	0,00
Ztotožnění cílů osobních s firemními	2,00	2,69	-0,69
Rovnováha mezi osobním a pracov. životem	3,69	1,31	2,38

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek 16: Grafické vyjádření přehledu faktorů motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nejdůležitější motivy

Nejdůležitější motivy, které zaměstnanci CORTIS Consulting označili nejvyšším stupněm hodnocením (3,69), byly: *výše mzdy, komunikace s nadřízeným, rovnováha mezi prací a osobním životem* a *prestiž zaměstnání*. Druhým významným a nejdůležitějším faktorem v rámci motivační politiky zaměstnanci označili *zaměstnanecké benefity* (hodnota 3,31), dále jsou z hlediska důležitosti zaměstnanci vnímány *spravedlivost odměňování* a *uznání za pracovní úspěchy*. Stejně vysokého hodnocení (3,00) dosáhly *vztahy s kolegy, možnost kariérního růstu a seberealizace a volná pracovní doba a práce z domova.*

Motivy s nejvyšším naplněním spojenosti

Zajímavé zjištění, které vyplynulo z dotazníkového šetření, je to, že všichni zaměstnanci považují své zaměstnání za velice prestižní a *Prestiž zaměstnání* dosahuje nejvyšších hodnot (3,69). Tento motiv vykazuje nejvyšší míru uspokojení a zároveň je motivem, který zaměstnanci shledávají jako nejdůležitější. Vysoký stupeň prestiže zaměstnání je přisuzován především jednání s vysoce postavenými lidmi ve státu

(zakázky pro ministerstva), přispívání a napomáhání ke zlepšení veřejné správy, pravomoci rozhodování na získaných projektech.

Další faktor, se kterým jsou zaměstnanci v rámci firmy spokojení, je *příjemné prostředí pracoviště* (3,31), které současně navazuje na motiv prestižního zaměstnání, kdy projektoví manažeři pracují v čistém prostředí kanceláří a zasedacích místností. Při pracovních schůzkách vždy jednají v obleku a vykazují jen své nejlepší vybrané chování na vysoké úrovni spojené s etiketou slušného chování. Často jsou s jednáním se zákazníky spojené i pracovní večeře. Příjemné prostředí pracoviště tedy hraje roli nejen vně podniku, ale také na služebních cestách, při jednání na úřadech a další. Třetí příčku spokojenosti obsazuje *spravedlivost odměňování, vyhovující náplň práce* a *komunikace s nadřízeným* (hodnota 3,00).

Nejvyšší odchylka mezi důležitostí a naplněním motivu

Největší odchylku mezi vnímáním důležitosti a současným naplněním uspokojení ve společnosti CORTIS Consulting shledávají zaměstnanci v rovnováze *mezi pracovním a soukromým životem*. Tento motiv byl zaměstnanci hodnocen jako jeden z nejdůležitějších (3,69) a zároveň je jedním nejméně uspokojených (1,31). Tento fakt byl zmíněn v kapitole 4.2.1.3, proto na něj budou směrovány otázky v individuálních pohovorech. Další prvek vykazující největší odchylku mezi důležitostí a spokojeností s uspokojením motivu je *Možnost profesního a osobního rozvoje*. Zaměstnanci vzhledem k množství práce v průběhu roku nemají dostatečnou možnost účastnit se školení, a pokud už se zaměstnanec školení či kurzu účastní, proces je nahodilý a podle mínění zaměstnanců není nastaven jasný a transparentní systém. Tento fakt potvrzuje popis personálních aktivit zmíněných v podkapitole Ostatní metody motivace. Dalším prvkem vykazující vysokou odchylku *jsou zaměstnanecké benefity*.

Nejméně uspokojované faktory

Mezi nejméně uspokojované faktory patří ty faktory, které dosahuji zpravidla nejvyšší odchylky mezi důležitostí a naplněním uspokojení (viz. text výše). Na prvním místě s hodnotou (1,31) je to *rovnováha mezi osobním a pracovním životem* a *možnost profesního a osobního rozvoje*. Na druhé příčce s hodnotou 2,31 se nacházejí *zaměstnanecké benefity*, *uznání za pracovní úspěchy* a *volná pracovní doba a práce z domova*. *Výše mzdy a možnost kariérního růstu* pak obsazuje 3. místo faktorů, se

kterými zaměstnanci CORTIS Consulting nejsou spokojeni (hodnota 2,00). Tyto oblasti budou blíže zkoumány v individuálních pohovorech.

Ztotožnění důležitosti a naplnění motivů

Stejné naplnění spokojenosti jakožto důležitosti motivačních faktorů (tedy nulový rozdíl mezi důležitostí motivů a spokojeností s nimi) zaměstnanci vnímají u *prestiže zaměstnání* (nejdůležitější a zároveň nejuspokojenější faktor), dále v *týmové spolupráci, atmosféře na pracovišti, vztazích s kolegy* a *ve sdílení znalostí* a *informací*, tedy v ***klíčových hodnotách organizace***. Tento fakt je pro firmu CORTIS Consulting nesmírně pozitivní, neboť i přesto, že zaměstnanci podnikové hodnoty, na které organizace klade důraz a jimiž se CORTIS Consulting vyznačuje a prezentuje, neohodnotili prvním místem důležitosti (resp. silným motivačním faktorem), nebyl mezi uspokojením a důležitostí motivů shledán rozpor a tyto faktory jsou zaměstnanci vnímány jako naplněné. Stejné naplnění důležitosti a spokojenosti vykazuje i faktor *spravedlivost odměňování*, ačkoliv Výše mzdy byla hodnocena jako méně uspokojovaný faktor.

5.2.1 Doplňující otázky v dotazníkovém šetření

Druhá část dotazníku se týkala zkoumání efektivity jednotlivých benefitů. I přesto, že zaměstnanci mohli u 4 doplňujících otázek libovolně zaškrtnout více možností, označili vždy pouze jednu, což je přisuzováno systému všech předchozích otázek a elektronickému zdroji – z tohoto důvodu je vypovídající schopnost méně relevantní.

Nejméně a nejvíce efektivní benefity

Benefity, které zaměstnanci považují za nejvíce efektivní, jsou: *Dovolená navíc* (69,3%) a *školení a odborné kurzy (30,7%).* Tato zjištění logicky navazují na nejméně uspokojené motivy, resp. špatně oddělitelný mimopracovní život a nedostatečná možnost profesního a osobního rozvoje. Nejméně efektivním motivujícím prvkem jsou dle posouzení zaměstnanců *služební telefon* a *notebook* (53,8% odpovědí). Tento fakt potvrzuje tvrzení HR manažera, kdy poradci je využívají k výkonu práce, avšak v motivaci nehrají roli. Dále za neefektivní motivační faktor jsou zaměstnanci považovány *firemní akce (46,2%)*, kterých se lidé ne vždy zúčastní a které skončí vždy

po skupinkách - nedochází však k posílení a upevnění kolektivu, i přesto, že jsou v podniku vztahy s kolegy i atmosféra na pracovišti vnímány velmi dobře.

Zjištění zájmu o benefity

Největší zájem o benefity zaměstnanci ve věku od 26-32 let pracující ve firmě více jak 3 roky (většinou ženy) volily *Jazykové kurzy (23%)* a *Možnost využití kouče (31%)*. U zaměstnanců pracujících ve firmě od 1 roku do 3 let byl vypozorován zvýšený zájem u položky *více rozhodovacích pravomocí* (*autonomie (23%)*). *Podíl na zisku* nejvíce upřednostňovali muži bez rozdílu věku *(23%)*.

Lidé pracující ve firmě od 4-6 let (bez rozdílu pohlaví) *postrádají možnost kariérního růstu* a *seberealizace*. Naopak zaměstnanci, kteří ve společnosti CORTIS Consulting pracují 1-3 roky, postrádají účast na některých *rozhodovacích procesech*, což víceméně navazuje na položku více rozhodovacích pravomocí v otázce týkající se nejvíce efektivních benefitů. Zmíněná potřeba na rozhodovacích procesech tedy nekoresponduje s dotazníkovým šetřením motivačního potenciálu práce, kde byla v průměru vyhodnocena jako uspokojivá.

5.3 Pohovory se zaměstnanci

Hlavním cílem individuálních pohovorů (ukázka polostrukturovaného rozhovoru v příloze 7) bylo hledání jádra problému u faktorů, u kterých byla shledána významná diference mezi naplněním a uspokojením faktorů vyplývající z předchozích dotazníkových šetření. Zaměstnanci mohli také vyjádřit své názory týkající se zlepšení stávající motivační politiky. Pohovorů se účastnili všichni zaměstnanci kromě zástupců managementu.

Na první otázku, s ***jakými očekáváními*** zaměstnanci nastupovali do společnosti CORTIS Consulting, nejčastěji odpovídali: Odpovídající finanční ohodnocení, zajímavá práce, práce se zkušenými kolegy, možnost profesního rozvoje a kariérní postup (v nabídce místa uveden: kariérní růst v rámci strategie firmy). Zde byla shledána příčina problému v chápání ***kariérního postupu***, neboť při nástupu zaměstnance do firmy mají zaměstnanci většinou mylnou představu vertikálního kariérního růstu, poté dochází k očekáváním a představám, které nejsou naplněny. Ne všichni zaměstnanci horizontální kariérní růst v organizaci vnímají, resp. mají takto nastaven,

proto je do budoucna potřeba se tímto aspektem zabývat a tuto oblast řešit již při samotném získávání pracovníků.

Co se týče ***profesního a osobního rozvoje*** - u všech zaměstnanců byla shledána vysoká potřeba dalšího vzdělávání, kdy zaměstnanci cítí potřebu se zlepšovat, neboť jako poradci chtějí být stále o krok vpředu před zákazníky. Konzultantům vadí, že vzdělávání je plánováno nesystematicky, velmi zřídka a např. v rámci pracovní doby není podporováno, neboť konzultanti jsou stále vytížení – na cestách nebo na projektech. Ke zlepšení situace by mohlo dojít návrhem plánu školení. Dále v závislosti na znalostním podniku by se jako vhodné řešení mohlo zdát vytvoření matice požadovaných znalostí na pozici, dle které by se plánoval a posuzoval profesní a osobní rozvoj, jenž by byl zároveň navázaný na Kartu hodnocení osobního rozvoje.

Styl a jednání nadřízeného, resp. styl projektových vedoucích, kterých má konzultant přidělených více, zaměstnanci hodnotili vcelku dobře, stejně tak jednání a styl operačního ředitele, kde je shledáno důvěryhodné jednání, možnost dohody na smysluplných projektech (tedy úprava obsahu práce), podpora při řešení problémů a přátelské jednání.

Jako ***největší pozitivum*** zaměstnanci uváděli zajímavé projekty (potvrzení faktu z informací HR manažera), různorodé projekty a pestrou práci, práci s lidmi a spolupráci se zkušenými kolegy. To, co zaměstnance naopak nejvíce demotivuje, jsou ***vysoké nároky výkonného ředitele*** (jednatele) v oblasti permanentně vyžadovaného vysokého pracovního nasazení, práci i mimo pracovní dobu. Dle zaměstnanců je práce od jednatele společnosti vyžadována i bez předchozí domluvy s dotyčným a je brána spíše jako samozřejmost (standard), což z velké části zasahuje do soukromého života zaměstnanců. Odtud tedy plyne diference rovnováhy mezi osobním a profesním životem a nízký stupeň uspokojení v položce Pracovní doba a práce z domova.

Týmovou spolupráci všichni vnímají velmi pozitivně, hodnotí, že je na dobré úrovni a není v ní shledán žádný problém, práce v rozdělených týmech zaměstnancům vyhovuje. Stejně tak jsou všichni pracovníci více či méně spokojeni s obsahem práce a systémem odměňování.

V oblasti návrhů na zlepšení motivační politiky zaměstnanci většinou uváděli nastavit ***jasný a transparentní motivační program*** a ten následně dodržovat.

5.3.1 Zjištěné zásadní problémy motivace

Největší problém je shledán již při samotném ***získávání zaměstnanců***, kdy zaměstnanci měli jiné představy a očekávání při nástupu do firmy především ***v profesním rozvoji*** a ***kariérním růstu***. Další problém je shledán v pracovní době, kdy zaměstnanci pracují často i doma (berou si práci domů, tvůrčí činnosti věnují i soboty a neděle) a často s vyšší prioritou než osobní život. V tomto ohledu u zaměstnanců může docházet k přepracování, kdy není dostatečný čas nabrat energii na další pracovní úkoly, zpomaluje se výkon, zvyšuje stres a v poslední fázi může dojít i k psychickému vyčerpání a u některých zaměstnanců dokonce k syndromu vyhoření. Tento fakt pro firmu představuje rizikový faktor a dlouhodobě neudržitelný stav, který by se do budoucna měl řešit preventivním opatřením – ať už předcházením tohoto stavu - navýšením počtu zaměstnanců, poradenskou péčí, anebo rozložením činností. Ze strukturovaných individuálních rozhovorů vyplynulo, že kromě ***vyváženosti pracovního*** a ***osobního života*** je důležitou oblastí ke zlepšení ***Nastavení jasného a transparentního motivačního*** *programu včetně odborných kurzů*, ***komunikace s nadřízeným*** *a* ***vyjádření uznání*** *za pracovní úspěchy***.**

5.4 Sumarizace silných a slabých stránek stávající motivace

Souhrnně můžeme konstatovat, že z hlediska ***individuálního přístupu*** by zaměstnanci uvítali prostor pro profesní rozvoj a více rozhodovacích pravomocí a zpětné vazby (i v podobě uznání pracovních výsledků). Z hlediska organizace je kladen důraz na hodnoty a vysoký pracovní výkon, ze strany zaměstnanců je shledána výrazná potřeba rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Z rozhovorů s HR manažerem, z dotazníkových šetření a následných rozhovorů s vybranými zaměstnanci vyplynul výčet nejdůležitějších silných a slabých stránek současného motivačního systému (Tabulka 15).

Tabulka 15: Nejdůležitější silné a slabé stránky motivačního systému

Silné stránky	Slabé stránky
Kariérní růst v rámci strategie CORTIS	Mylné očekávání pří nástupu ve vertikálním kariérním postupu
Fungující týmová práce	Separátní vytvářené skupiny
Volná pracovní doba a práce z domova	Vysoké nároky nadřízeného na výkon z-ce i mimo pracovní dobu
Existující plán osobního rozvoje	Chybějící plán a systém vzdělávání Nejasná vazba plánu osobního rozvoje na vzdělávací aktivity
Otevřená a bezproblémová komunikace	Chybějící komunikační prostředek navázaný na EFFESSO
Plán nasazení zaměstnanců na projektech	Hrozící syndrom vyhoření
Zavedené hodnotící pohovory	Nedostatečná zpětná vazba (pohovory jednou ročně) a chybějící uznání
Pohyblivost variabilní složky v závislosti na odvedených výsledcích	Nedostatek rozhodovacích pravomocí u některých jedinců
Vyhovující pracovní náplň, rozmanitost práce	Nemožnost volby čerpání benefitů
Vysoká prestiž se zaměstnáním a spokojenost s pracovními podmínkami	Omezená možnost výběru kvalifikovaných pracovníků s odpovídající praxí

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě detailně analyzovaných motivačních nedostatků byl vytvořen soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky tak, aby byly podpořeny vytyčené cíle strategického záměru společnosti.

Ze strany pozitiv s ohledem na procesy motivace lze konstatovat, že některé ze zmíněných kladů významně napomohou při zavádění daných opatření. Velmi přínosná bude stránka otevřené a bezproblémové komunikace, týmové spolupráce a systém již zavedených hodnotících pohovorů. Významným pozitivem je také skutečnost, že pohyblivost variabilní složky mzdy je v závislosti na odvedených výsledcích a při sestavování týmu se dbá na vytíženost pracovníka.

6 Hlavní úkoly v rámci motivační politiky

V rámci této kapitoly jsou předkládána doporučení, které vyplynula ze strategické analýzy a zhodnocení současných procesů a metod motivace. Tato doporučení ve formě hlavních úkolů v rámci motivační politiky by měla být stěžejní a měla by vést k naplnění vytyčených cílů strategického záměru společnosti definovaného v druhé kapitole. Prostřednictvím metodiky Balanced Scorecard v rámci třetí kapitoly byly definovány cíle v rámci interního potenciálu (učení se a růstu), kde stěžejním cílem bylo udržení stávajících zaměstnanců a získání nových prostřednictvím vhodně nastaveného motivačního programu včetně cílených kurzů a osobního rozvoje. Některé změny ovlivní přímo dosažení konkrétních dílčích cílů, jiné budou mít na dosažení strategických cílů nepřímý vliv a pouze je podpoří. Pro zjištění zásadních motivačních faktorů zaměstnanců byla provedena dotazníková šetření a následné pohovory se zaměstnanci, na základě nichž jsou uvedeny dané návrhy a opatření.

6.1 Stávající pilíře motivační politiky

Pro vytvoření vhodného komplexního motivačního programu šitého na míru zaměstnancům je důležité vycházet z již zaběhnutých a zcela vyhovujících prvků motivace:

- Vedení lidí s důrazem na hodnoty organizace
- Otevřená komunikace a přátelský kolektiv
- Sdílení informací, fungující znalostní management
- Rozmanitá náplň práce, vnímaná prestiž zaměstnání
- Hodnotící pohovory
- Dobré vztahy s odbornými vzdělávacími institucemi
- Vyváženost mezi týmovou prací, osobním přínosem
- Možnost vzdělávání

6.2 Soubor úkolů v rámci motivační politiky

Hlavním úkolem v rámci motivační politiky bude spolupráce s HR manažerem na sestavení kroků, které eliminují nesoulad mezi důležitostí a spokojeností s uspokojováním motivů zaměstnanců, který vyplynul z dotazníkových šetření. Pro vyjádření hlavních úkolů bude využito formulářů, které odpovídají kartám

strategických akcí v rámci metodiky Balanced Scorecard. Formuláře pro definování hlavních úkolů v rámci motivační politiky jsou inspirovány formuláři od autorů Horváth Partners. (Horváth, 2002) Tabulka 16 znázorňuje soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky organizace.

Tabulka 16: Soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky

Úkol	Odpovědnost	Termín
Rozšíření zpětnovazebného systému	HR manažer Vedoucí projektů	6/ 2014 *Poté vždy 2x ročně*
Systematické vzdělávání navázané na profesní a osobní rozvoj	HR manažer Vedoucí projektů	12/ 2014 Úpravy dle potřeby
Sestavení benefitního programu Pravidelné průzkumy spokojenosti	Jednatel spol. HR manažer	12/ 2014 *Poté vždy 1x ročně*
Smluvní zajištění koučů/ psychologického poradenství	HR manažer	12/2014
Umožnění horizontálního kariérního růstu	Jednatel spol. HR manažer	12/2014
Provázanost IS s EFFESEM a úkoly zaměstnanců	IT manažer	12/ 2015
Nábor zaměstnanců s vhodnými požadavky	HR manažer	12/ 2015
Nástupnictví - vychování následovatelů	Senior konzultanti	12/2016

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jednotlivé karty jsou rozpracovány do detailnějšího popisu obsahu daného úkolu včetně určené osoby s definovanou odpovědností s termínem, dokdy má být daný úkol splněn.

Tabulka 17: Karta úkolu Nastavení zpětnovazebného systému

Název úkolu	**Nastavení zpětnovazebného systému** Podpoří strategický cíl Zvýšení produktivity
Odpovědná osoba	HR manažer
Deadline	Červen 2014
Dílčí cíl úkolu	➢ Dvakrát ročně provádět hodnotící pohovory ➢ Zavést systém 180°zpětné vazby
Komentář: S ohledem na výsledky dotazníkového šetření (MPS), i s ohledem na relativně malý počet zaměstnanců je společnosti doporučeno v rámci poskytování zpětné vazby hodnocení zaměstnanců 2x ročně. Při hodnocení zaměstnanců se bude nadále vycházet z osobního plánu rozvoje a plnění práce na projektech. Hodnotící pohovory budou důsledně dodržovány a zapisovány se zpětnou vazbou do karty osobního rozvoje, tím vznikne prostor pro definování konkrétních cílů zaměstnance v návaznosti na cíle organizace. Tímto přístupem bude možné specifikovat cíle nejen pracovní, ale také rozvojové, přičemž plán osobního rozvoje bude reflektovat matici požadovaných znalostí na pozici (viz. další karta) a v případě velkých odchylek ve výsledných hodnotách u jednotlivých klíčových charakteristik bude na základě systému vzdělávání doporučen seminář (kurz), který bude dané znalosti potřebné k výkonu dále rozvíjet – blíže viz. následující karta Systematické vzdělávání. Pravidelnou zpětnou vazbu budou konzultantům poskytovat vedoucí projektů. Vhodné by bylo zavést i 180°zpětnou vazbu, při které by hodnotili, jak nadřízení, tak i kolegové a zároveň zákazníci v rámci hodnocení - na konci každého ukončeného projektu. Podniku je také doporučeno více poskytovat uznání za provedenou práci, ať už v rámci hodnotících pohovorů či na pravidelných poradách za přítomnosti všech zaměstnanců. Veřejná pochvala může mít blahodárné účinky na vnitřní motivaci zaměstnanců, která by podpořila zvýšení produktivity.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 18: Karta úkolu Plán vzdělávání navázaný na profesní rozvoj

Název úkolu	**Systematické vzdělávání navázané na profesní rozvoj** Podpoří strategický cíl Zvýšení produktivity a Vývoj nových služeb
Odpovědná osoba	HR manažer a Vedoucí projektů
Deadline	Prosinec 2014
Dílčí cíl úkolu	➢ Sestavení plánu vzdělávání v rámci možností firmy ➢ Sestavení procesu vzdělávání i s ohledem na matici požadovaných znalostí na pozici

Komentář:

Ze strukturovaných pohovorů vyplynula jasná potřeba profesního a osobního rozvoje v rámci systematického a transparentního procesu. Proto je pro společnost nezbytně nutné zpracovat ***postup vzdělávacího procesu*** a zpracovat ***matici znalostí definovanou na pozici***. Hlavní zodpovědnost za zpracování a definování postupu vzdělávacího procesu ve firmě bude mít HR manažer. HR manažer obeznámí jednotlivé vedoucí projektu s definovaným postupem vzdělávacího procesu a následně se postup stane vnitřní směrnicí. Formulář matice znalostí bude průběžně upravován podle aktuálních potřeb za spolupráce jednotlivých vedoucích projektů a HR manažera.

Doporučovaný postup vzdělávacího procesu:

V prosinci vedoucí projektu podají HR manažerovi návrh vzdělávacích aktivit odborného vzdělávání a rozvoje pro své podřízené na následující rok. Součástí návrhu bude formulář „Požadavek na vzdělání a osobní rozvoj“ (příloha 8). Daný požadavek bude vycházet z výsledků hodnotícího pohovoru (příloha 9), resp. plánu osobního rozvoje (první se uskuteční již v červnu 2014) a z definované matice znalostí na pozici (příloha 11). Každý požadavek bude evidován v systému školení. Procesem znázorněným v příloze 10 bude HR manažerem posouzena relevantnost kurzu. Tímto stylem jednotliví vedoucí projektů stanoví jasný rozpočet pro následující období, které bude zahrnuto do celkového plánu nákladů společnosti.

CORTIS Consulting bude vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců podporovat 1) při rozvíjení znalostí a dovedností týkající se vykonávané práce, jenž se má přímo projevit ve výkonnosti pracovníka 2) při odměně za nadprůměrný výkon jako projev

uznání, přičemž si zaměstnanec vybere kurz podle svých vlastních zájmů. Zde již nebude zkoumána přímá souvislost se zvýšením znalostí nebo dovedností souvisejících s vykonávanou prací, přičemž povede k vyšší motivaci a tím i k lepšímu výkonu.

Vzdělávání bude uskutečňováno systematicky dle aktuálních potřeb zaměstnanců s ohledem na rozpočet společnosti. Po absolvování proběhne monitoring vzdělávací akce vedoucím projektu, který se zaměří především na 1) Ověřování získaných znalostí a dovedností 2) Posuzování změn v pracovním chování účastníka školení.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 19: Karta úkolu Zajištění a sestavení vhodného benefitního programu

Název úkolu	**Zajištění a sestavení vhodného benefitního programu** Podpoří strategický cíl Navýšení počtu zaměstnanců
Odpovědná osoba	HR manažer
Deadline	Prosinec 2014 a pravidelná aktualizace každý rok
Dílčí cíl úkolu	➢ Zavedení flexibilních benefitů ➢ Pravidelný monitoring motivační struktury zaměstnanců a aktualizace skladby benefitů ➢ Pravidelné průzkumy spokojenosti

Komentář:

Benefitní program, který bude zaměstnancům šitý na míru a jenž zaměstnancům umožní zvolit si benefity dle svých potřeb z určeného portfolia nabízených výhod v rámci předem stanoveného a individualizovaného rozpočtu, umožní uspokojit rostoucí diverzitu konzultantů.

Zaměstnanci tak budou mít možnost volit si požitky dle své volby a periodicky je využívat. Organizace tímto podpoří svobodu v rozhodování o tom, jakým způsobem zaměstnanec využije jemu přiznanou částku. To se projeví v posílení osobní odpovědnosti a v pozitivní aktivizaci zaměstnanců, která by se mohla projevit v zájmu o mechanismy řízení v organizaci a její výsledky.

Pro organizaci by to znamenalo především snížení benefitních nákladů, protože by prosazovala optimalizaci podle motivačních potřeb zaměstnanců, namísto toho aby zvyšovala objem náklady na ně vynaložených prostředků.

Kromě tradičních benefitů jako je wellness, sportovní a kulturní aktivity, katalog

požitků a služeb může obsahovat jazykové kurzy, nebo např. také kumulovaný volný čas (delší dovolená, kratší pracovní týden, dále i podíl na zisku a účast na akciích). Pokud by se však zaměstnanec rozhodl, že by si chtěl určitou sumu v hotovosti vybrat, pak by mu daná výše z konta benefitů byla odvedena formou prémie ve mzdě. Společnost CORTIS Consulting do nabídky benefitů v rámci cíleného benefitního programu zařadí i jazykové kurzy vedoucí k rozšíření jazykových znalostí, které sice zaměstnanci v rámci své pracovní náplně nevyužijí, o to více si těchto benefitů budou vážit a bude podpořena loajalita zaměstnanců. HR manažer bude pravidelnými průzkumy v návaznosti na spokojenost zaměstnanců (vyjádření názorů ohledně pracovního prostředí a podmínek, vztahů v kolektivu, podpory zaměstnanců, poskytování informací, organizace práce) zjišťovat nejžádanější benefity zaměstnanců a tento balíček bude pravidelně monitorován. Tím se zamezí vzniku nespokojenosti a bude podpořena loajalita klíčových zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 20: Karta úkolu Zajištění koučinku a psychologického poradenství

Název úkolu	**Zajištění koučinku a psychologického poradenství** Podpoří strategický cíl Zvýšení produktivity práce
Odpovědná osoba	HR manažer + jednatel společnosti
Deadline	Prosinec 2014
Dílčí cíl úkolu	➢ Smluvně zajistit vybrané psychology/ kouče ➢ Výběrové řízení dle referencí ➢ Uzavření kontraktu
Komentář: Do konce roku 2014 je firmě s ohledem na vývoj pracovního týmu i s ohledem na situaci ve firmě doporučeno smluvně zajistit vybrané psychology a kouče, kteří by potenciálně mohli být nápomocni konzultantům, kteří pracují se zvýšeným pracovním nasazením, jsou přepracováni a hrozí u nich riziko syndromu vyhoření. Pokud by klíčoví zaměstnanci z poradenského procesu „vypadli“, jen těžko by se za ně hledala náhrada, proto je pro firmu důležité zajistit kvalitní smluvní partnery, které by pomohli zaměstnancům najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Konzultací pracovních záležitostí s odborníkem podpoří vyšší pracovní	

výkon a s ním rostoucí produktivitu práce, dále bude podpořena i kreativita a inovační potenciál.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 21: Karta úkolu Zajištění horizontálního kariérního růstu

Název úkolu	**Zajištění horizontálního kariérního růstu** Podpoří strategický cíl Zvýšení produktivity práce
Odpovědná osoba	HR manažer + jednatel společnosti
Deadline	Prosinec 2014
Dílčí cíl úkolu	➢ Poskytnutí více rozhodovacích pravomocí ➢ Specializace práce ve smyslu prohlubování znalostí
Komentář: Rozhodnutí o více rozhodovacích pravomocí vybraným jedincům učiní jednatel ve spolupráci s HR manažerem v závislosti na popisech pracovních pozic, znalostí a specializaci práce. Zásadní rozhodnutí u specializace práce bude spočívat v tom, zda organizace chce mít nejlepší specialisty (odborníky) nebo všestranné lidi.. S ohledem na obor, v jakém firma podniká, musí mít zajištěné jak specialisty, tak všestranné konzultanty, kteří dokážou propojovat znalosti napříč obory a zároveň dokážou zastoupit jiného konzultanta (i s ohledem na vývoj trhu). Proto by bylo pro organizaci vhodné navrhnout paralelní strukturu kariéry, jež bude specifická jak pro „specialisty“, tak pro „všestranné pracovníky“. Člověk se tímto kariérním postupem nemusí vůbec vyčlenit ze svého týmového prostředí, ale měl „košatět jako člověk i odborník.“ (Plamínek, 2006, s. 96) V tomto modelu je možné se rozvíjet v celé řadě dovedností či rolí podobně jako u vertikálního postupu. Nevzniká u zaměstnanců pocit nedostatku, méně se soutěží a více se spolupracuje na tvorbě hodnot. Navíc se ze systému nevytrácejí dobří specialisté.“ (Plamínek, 2006, s. 96) Systém horizontálních kariér přispívá k vytváření nových prostorů pro osobní rozvoj, kdy navíc dochází k jinak těžko představitelnému zrovnoprávnění rolí vertikálním uspořádání.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 22:Karta úkolu Výběr vhodných zaměstnanců a Vychování následovatelů

Název úkolu	**Výběr vhodných zaměstnanců a Vychování následovatelů** Podpoří strategický cíl Navýšení počtu zaměstnanců
Odpovědná osoba	HR manažer + Vybraný senior konzultant
Deadline	Prosinec 2015
Dílčí cíl úkolu	➢ Nábor zaměstnanců s požadovanými profily ➢ Plán nástupnictví pro absolventy VŠ

Komentář:

Do roku 2015 je firmě s ohledem na vývoj pracovního trhu i s ohledem na situaci ve firmě doporučen přístup výchovy následovatelů a vytvoření formuláře pro získávání zaměstnanců. Sestavením formuláře požadovaných aspektů včetně číselného hodnocení na pozici zamezí přijímání zaměstnanců s nevhodnými kvalifikačními profily (návrh formuláře na pozici Senior konzultanta je uveden v příloze 12). HR manažer by měl již při přijímacích pohovorech informovat potenciální zaměstnance o možnostech horizontálního kariérního růstu.

Nástupnictví bude spočívat ve vybrání si absolventa VŠ technického nebo ekonomického směru, který bude ve firmě zpočátku na poloviční pracovní úvazek, pokud bude mít dobré výsledky a firmě se osvědčí, bude mu přiřazen mentor (vybraný Senior konzultant). Pod vedením mentora bude vypracován adaptační plán zaměstnance, jenž bude důsledně dodržován. Po prvním měsíci bude potenciální konzultant absolvovat hodnotící pohovor s operačním ředitelem, následně po zkušební době s jednatelem společnosti.

V průběhu dvou let se z něj stane konzultant s danými kvalifikačními požadavky.

Strategickému cíli Navýšení počtu zaměstnanců může pomoci i Zavedení jednorázové odměny za doporučení zaměstnance stávajícím pracovníkem za podmínky, že pracovní poměr nového zaměstnance bude pokračovat i po uplynutí zkušební doby. Organizace by tak tím sledovala vyšší participaci zaměstnanců na plnění strategického cíle, přičemž by se snížily náklady na získávání zaměstnanců z externích zdrojů.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 23: Karta úkolu Propojenost informačního systému

Název úkolu	**Propojení IS s EFFESEM** Podpoří strategický cíl udržení zaměstnanců
Odpovědná osoba	IT manažer
Deadline	Prosinec 2015
Dílčí cíl úkolu	➢ Zavedení komunikačního média pro podporu všeobecné informovanosti v rámci týmové spolupráce ➢ Provázanost IS s EFFESSEM a plánem zaměstnanců
Komentář: Do roku 2015 je firmě doporučeno zavedení komunikačního média, které by podporovalo aktivní využití informací intranetu, tj. propojení integrovaného plánu projektu a plánu nasazení zaměstnanců, jež by umožňoval sledování jednotlivých úkolů každého zaměstnance v návaznosti na cíle organizace. Hlavní důraz by byl kladen na aktivní využití a propojování cílů osobních s cíli firemními v zájmu dosahování vysokého pracovního výkonu zaměstnanců. Aktivní informační systém by zabezpečil správné a včasné informace, individuální selekci odpovídající osobnímu profilu a pracovnímu zařazení uživatele. Očekávaným přínosem by byla podpora operativního a strategického rozhodování (podporou moderní formy osobního rozvoje), zlepšení informovanosti zaměstnanců, zefektivnění pracovních procesů v návaznosti na vyhodnocování informací a zefektivnění výkonu zaměstnanců. HR manažer by také snáze vyhodnocoval a porovnával dosažení cílů mezi jednotlivými zaměstnanci. Vytvoření celoinformačního systému zahrnující i program EFFESSO by podpořil všeobecnou informovanost a rychlé šíření informací, dostupných pro všechny zaměstnance.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 24: Karta úkolu Motivační dohody

Název úkolu	**Motivační dohody** Podpoří strategický cíl Zvýšení produktivity zaměstnanců
Odpovědná osoba	HR manažer + výkonný ředitel
Deadline	Prosinec2014
Dílčí cíl úkolu	Princip uplatnění motivačního programu (celopodnikového) aplikovat na individuální potřeby každého zaměstnance v rámci celé organizace/ podniku

Komentář:

V předchozích kartách byl popsán motivační program pro celou organizaci, firma však chce postoupit k individuálním potřebám. Promyšlené využití možností navrhovaného motivačního systému aplikovatelné na individuální potřeby každého zaměstnance by mohlo probíhat následujícím způsobem. Na základě hodnocení současných aspektů v kartě plánu osobního rozvoje by byly definovány budoucí motivační aktivity pro každého jedince na bázi psychologické smlouvy, tj. míry očekávání toho, co jim organizace poskytne v závislosti na tom, co zaměstnanci poskytnou organizaci. Armstrong (2007)

Zhodnocení současných aktivit v oblasti:

- Vytváření příležitostí a budování obchodních sítí
- Strategický rozvoj
- Pracovní výkon
- Orientace na výsledky
- Styl vedení
- Komunikace
- Přesvědčování a ovlivňování
- Týmová spolupráce
- Autonomie
- Inovace
- Iniciativa

Hlavní princip bude spočívat v sestavení individuálního motivačního programu takovým způsobem, aby byly nastavené motivační prvky pro daného jedince co nejvíce efektivní:

Budoucí motivační aktivity:

Kouč (forma individuálního osobního rozvoje, konzultace pracovních záležitostí, zvýšení inovačního potenciálu, podpora strategického rozvoje)

Jazykové kurzy – zvýšení angažovanosti, komunikačních dovedností

Osobní a profesní rozvoj (forma profesního vzdělávání) - (podpora inovačního potenciálu), zvýšení iniciativy, zlepšení komunikačních dovedností a přesvědčovacích schopností, zlepšení technické znalosti

Vychování následovatelů – u senior konzultantů ve vazbě na zlepšení aspektu vedení lidí a ve vazbě na posílení týmové spolupráce

Psychologické poradenství – ve vazbě na budování kvalitní klientské databáze

Více rozhodovacích pravomocí, které by záležely na zájmu zaměstnance a možnostech organizace

Tato karta by byla součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců, která by však zasahovala do motivačního systému a byla tak součástí výstupu hodnocení.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Komplexní podnikový motivační program by měl vycházet z již zaběhnutých a osvědčených postupů a metod motivace, které by jen motivaci zaměstnanců nastavily tím správným směrem a podpořily plnění cílů jednotlivce, tak organizace. Nabídka motivační programu by měla být HR manažerem neustále monitorována a pravidelně aktualizována podle potřeb zaměstnanců a podle podmínek, změn a novinek v podniku.

Na základě definovaného souboru hlavních úkolů v rámci motivační politiky je pro synergické strategické plánování na období 2014-2016 nezbytná identifikace rizik a ekonomické zhodnocení navržených postupů, jimiž se zabývá následující kapitola.

7 Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení navržených úkolů

Závěrečná kapitola této práce představuje nezbytnou fázi Identifikace rizik a ekonomické zhodnocení navržených úkolů, neboť právě tyto faktory působení často rozhodují, zda definované postupy a opatření realizovat či nikoliv.

7.1 Identifikace rizik

Riziko představuje široký pojem, jež má několik definic. Riziko lze definovat jako vystavení se nejistotě, resp. neznalosti budoucího vývoje situace, která vede k očekávání minimálně dvou (více) variant řešení, z nichž alespoň jedna je nežádoucí. Prostřednictvím managementu rizik lze zvýšit pravděpodobnost pozitivního výsledku a snížit pravděpodobnost negativního výsledku. (Vacík, 2013)

Rizikové faktory jsou analyzovány z kvalitativního přístupu, kdy je určena významnost rizika v závislosti na pravděpodobnosti výskytu a intenzitě dopadu rizikového faktoru. (Vacík a kol., 2012) Pro hodnocení dopadu i pravděpodobnosti rizika je vycházeno ze škály rizik uvedených níže:

Tabulka 25: Hodnocení dopadu a pravděpodobnosti rizika

Dopad rizika	Pravděpodobnost rizika
1 – bezvýznamný dopad rizika	1 – nepatrná p-st výskytu rizika (0-20%)
2 – malý dopad rizika	2 – nepravděpodobný výskyt rizika (20-40%)
3 - střední dopad rizika	3 – pravděpodobný výskyt rizika (40-60%)
4 – velký dopad rizika	4 – vysoká p-st výskytu rizika (60-80%)
5 – kritický dopad rizika	5 – jistý výskyt rizika (80-100%)

Zdroj: Vlastní zpracování dle přednášek z předmětu Risk management, 2013

Níže uvedená tabulka sumarizuje identifikovaná rizika pro naplnění souboru úkolů v rámci motivační politiky včetně ohodnocení, které v závěru umožňuje sestavit matici hodnocení rizik, tedy nástroj určující významnost rizik.

Tabulka 26: Přehled rizikových faktorů

Rizikový faktor	Intenzita dopadu	P-st výskytu	Výsledné hodnocení rizika
R1 - Nepochopení matice požadovaných znalostí	4	3	12
R2 - Nedostatek peněžních prostředků na vzdělání	5	3	15
R3 - Nemonitoring vzdělávacích akcí	3	3	9
R4 - Nevhodné složení benefitního programu	4	2	8
R5 - Nepřehlednost benefitního programu	4	2	8
R6 - Nedostatek času na pohovory a zpětnou vazbu s podřízenými	3	3	9
R7 – Nedostatečné prostředky na propojení komunikačního média s EFFESSem	4	4	16
R8 – Nezájem, nedostatek času vychovávat nástupce, předávat znalosti a zkušenosti	3	4	12
R9 - Nevhodný kouč/ psycholog	2	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.1.1 Zhodnocení rizik

U každého rizika je stanoven jeho možný negativní dopad a způsoby k jeho zmírnění nebo odstranění.

R1 - Nepochopení matice požadovaných znalostí

Matice znalostí musí být specifikována HR manažerem a její proces hodnocení musí být vysvětlen jednotlivým vedoucím projektu. Velkým rizikem je subjektivní posuzování jednotlivých znalostí., proto je nezbytné přesné vymezení. Hodnotitelé by proto měli absolvovat školení, na kterém by jim byl celý systém představen do podrobných detailů včetně seznámení s povinnostmi a odpovědnostmi, ale také s hodnotícími formuláři či hodnotící stupnicí. K tomu, aby nedocházelo k rozdílným pohledům a hodnocením pozorovaného pracovního chování, by bylo vhodné, aby součástí školení hodnotitelů byla také praktická analýza případových studií. Tím by mělo dojít ke sjednocení různých pohledů na určité reálně možné situace v pracovním prostředí firmy.

R2 - Nedostatek peněžních prostředků na vzdělávání

Vzhledem k celkové ekonomické situaci nebude lehké získat peněžní prostředky na kurzy zaměřené na zlepšování organizačních a komunikačních dovedností vedoucích

pracovníků. Tyto kurzy budou ale pro fungování celého motivačního systému nezbytné. Řešením je představit navržený motivační systém jednateli společnosti a upozornit tak na důležitost jeho zavedení a diskutovat o možnostech poskytnutí finanční dotace. Je potřeba zdůraznit, že finanční prostředky vynaložené na vzdělávání slouží k zajištění klíčových potřeb rozvoje dovedností a schopností zaměstnanců. Omezení vzdělávacích procesů může mít negativní dopad na vybudování vysoce znalostního a kvalifikovaného lidského potenciálu.

R3 - Vedoucí pracovníci neprovádějí monitoring vzdělávacích akcí
Monitoring všech vzdělávacích akcí, kterých se konzultanti účastní, umožní eliminovat neefektivní vynakládání finančních prostředků v této oblasti a posoudit skutečný přínos školení a kurzů. HR manažer se tedy musí postarat o to, aby všichni vedoucí pracovníci skutečně ověřovali získané znalosti a sledovali změny v pracovním chování.

R4 - Nevhodné složení benefitního programu může vyplývat z nedostatečné identifikace zajištění potřeb zaměstnanců a chybného vyhodnocení názorů zaměstnanců. Proto by společnost pravidelné průzkumy neměla podceňovat.

R5 - Nepřehlednost benefitního programu snižuje orientaci zaměstnanců nabízených benefitů a tím je také zmenšen užitek z jejich čerpání. Benefitní program by měl být přehledný a snadno dostupný, aby byla zajištěna jeho atraktivnost.

R6 - Nedostatečné prostředky na propojení komunikačního média s EFFESSem by souvisely s neoptimální informovaností zaměstnanců, která by měla negativní dopad na realizaci všech cílů. Dostatečná informovanost je základním faktorem úspěchu a efektivity procesů. Velkým rizikem je nedostatek peněžních prostředků a zároveň vytíženost IT manažera, resp. HR manažera. Zajištění opatření by byla obdobná jako u R1.

R7 - Nedostatek času na pohovory a zpětnou vazbu s podřízenými
Rizikovému faktoru nedostatku času na hodnotící pohovory a zpětné vazby lze předejít pravidelně konanými hodnotícími pohovory, při kterých je potřeba poskytnout zpětnou vazbu a zároveň vyslechnout názory a návrhy na zlepšení některých procesů. Hodnotící pohovor by měl trvat přibližně 60 minut dvakrát ročně. Pravidelnou zpětnou vazbu by zaměstnanci měli získávat od vedoucího projektu. Pokud by nadřízení neposkytovali svým zaměstnancům zpětnou vazbu, některé problémy by mohly být příčinou

nedostatečného pracovního výkonu, které by se mohly projevit i např. nevhodnými vztahy se zákazníky.

R8 - Nezájem, nedostatek času vychovávat nástupce

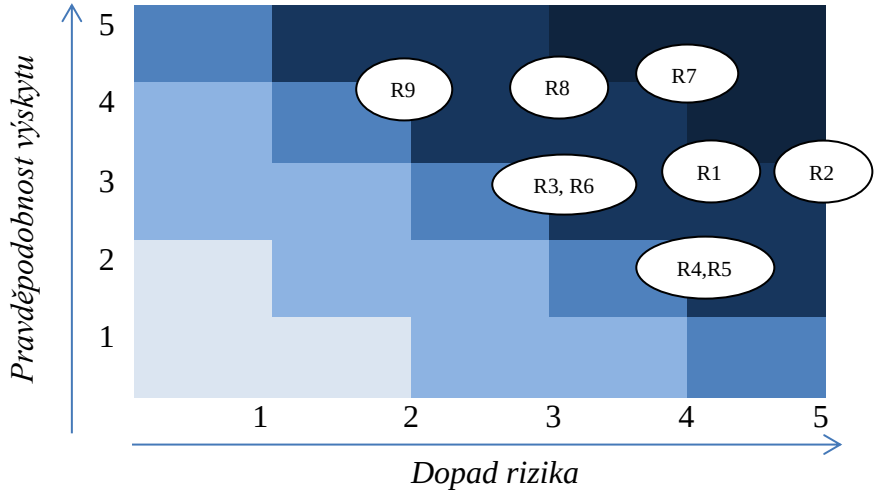
S ohledem na znalostní podnik nebude problémem s předáváním znalostí a informací tak jako s rizikem časové vytíženosti či apatie k junior konzultantům. Managementem společnosti by tak měl být vysvětlen důvod a důležitost vychování nástupců s tím, že v budoucnu budou moci být rozloženy dané činnosti právě na nové zaměstnance společnosti.

R9 – Výběr nevhodného kouče/ psychologa

Výběr nevhodného nebo nekvalitního kouče může mít negativní dopad na inovační potenciál a angažovanost zaměstnanců. Proto je nezbytné zjistit veškeré reference a uzavřít kontrakt s osvědčeným specialistou.

S ohledem na identifikaci rizikových faktorů a jejich ohodnocení dopadu a pravděpodobnosti byla sestavena matice hodnocení rizik (Obr. 17). Na základě této matice je sledována možnost porovnání jednotlivých rizikových faktorů dle dopadu a jejich pravděpodobnosti.

Obrázek 17: Matice hodnocení rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z matice hodnocení rizik je vidět, že nejzávaznější rizikové faktory jsou především nedostatek peněžních prostředků na vzdělání, resp. na propojenost intranetu s EFFESSem, subjektivní hodnocení na základě matice školení a nezájem, resp. nedostatek času vychovávat nástupce, předávat znalosti a zkušenosti. V rámci řízení a ošetření rizik by na ně měla být zaměřena největší pozornost.

7.2 Ekonomické zhodnocení navržených úkolů

Na základě navržených úkolů motivační politiky je třeba posoudit realizovatelnost i z ekonomického pohledu. Vzhledem k navrženému souboru úkolů nelze přímo kvantifikovat ekonomický přínos v podobě finančních příjmů, neboť úkoly v rámci motivační politiky byly sestaveny za účelem podpory strategických cílů. Jednotlivé úkoly motivační politiky by se měly přímo podílet na zvýšení počtu zaměstnanců, na růstu produktivity práce, na rozvoji služeb, na získání nových projektů, dále na snížení nákladů, a tím na růstu tržeb za podpory dosažení dalších strategických cílů.

V případě vyjádření nákladovosti se jedná o vyčíslení položek vzdělávacích kurzů, zajištění kouče a podpory IS. Ostatní opatření jsou zaměřena na vylepšení stávajících nebo interně zvládnutelných procesů.

Náklady na školení

V případě plánu školení je třeba zvážit celkové náklady a náklady obětované příležitosti, resp. chybějící pracovní výkon v době absolvování školení. Při plánovaném školení 5 zaměstnanců ročně na dvoudenním externím kurzu budou plánované náklady na vzdělání: 20.000,-x 5 = 100.000,- resp. náklady obětované příležitosti 10.000,-/ konzultant x průměrně 2 dny x 5 konzultantů 100.000,-.

Náklady na profesionálního kouče

Plánované náklady psychologické poradenství s možnostmi využití kouče 1.000 Kč/ 2 hodiny x 12 x ročně x 5 zaměstnanců = 60.000,- Kč ročně.

Náklady na aktivní využití IS

Odhad nákladů na nákup softwarového vybavení je 500.000 Kč plus mzdové náklady IT manažera na zajištění vnitřního chodu celopodnikové sítě.

Celkové náklady

Celkový náklad tedy pro společnost CORTIS Consulting činí 260.000,- ročně (bez IS), což je při zisku 0,5 milionu Kč (v roce 2013) 50%. Ačkoliv je to pro podnik významná částka, s ohledem na znalostní ekonomiku je důležité do lidského kapitálu investovat, neboť investované prostředky se firmě vrátí v podobě zlepšení kvality služeb a zvýšení objemu projektů, resp. zvýšení tržeb. Definované úkoly lze považovat z hlediska nákladovosti jako realizovatelné.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení motivační politiky ve společnosti CORTIS Consulting s.r.o. a vytvoření transparentního návrhu motivačního systému, který by zaměstnance dokázal efektivně a dlouhodobě stimulovat k žádoucím pracovním výsledkům, jež by podpořily naplnění strategických cílů společnosti.

První kapitola práce se věnovala představení společnosti, jejím odborným konzultantům a specifikům poradenství. V rámci druhé kapitoly byl formulován strategický plán společnosti na následující období včetně zpracované vize, poslání a vytvořených strategických cílů. Dále v této kapitole byla provedena analýza prostředí včetně zhodnocení s ohledem na lidské zdroje a za pomoci matic IE, TOWS a SPACE došlo k navrhnutí strategií, přičemž kombinace strategie penetrace na trh, rozvoj produktu, rozvoj trhu byla shledána jako nejvhodnější.

Pomocí metodiky Balanced Scorecard byly ve třetí kapitole rozpracovány strategické cíle společnosti do strategických akcí v rámci čtyř perspektiv, přičemž stěžejní byla perspektiva potenciálu. V perspektivě potenciálu vykrystalizovaly hlavní úkoly, a sice ***udržení a navýšení počtu zaměstnanců, navrhnutí efektivního motivačního programu*** včetně ***jasně nadefinovaného systému školení,*** který by podpořil naplnění cílů v dalších perspektivách.

Čtvrtá kapitola se již zabývala hlavním tématem diplomové práce, a sice motivací a stávající motivační politikou firmy. V první části čtvrté kapitoly byl osvětlen teoretický základ nezbytný k pochopení terminologie motivace. V rámci další kapitoly byly popsány současné procesy a metody motivace využívané v podniku CORTIS Consulting, přičemž hlavní pozornost byla zaměřena na oblasti, které jsou v organizaci pro motivaci zaměstnanců klíčové: vzdělávání, hodnocení, komunikace, obsah práce a odměny, benefity aj. V páté kapitole byly popsané procesy analyzovány za pomoci dotazníkových šetření. První dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění motivačního potenciálu práce, druhý všeobecný dotazník motivace se zaměřoval na základní faktory motivace a posouzení důležitosti z hlediska vnímání zaměstnance a z hlediska naplněnosti uspokojení těchto faktorů zaměstnavatelem. Z výsledku dotazníkových šetření vyplynula určitá zjištění a odchylky, na které byly následně zaměřeny individuální pohovory se zaměstnanci. Z celkového šetření a individuálních pohovorů vyvstaly souvislosti, jež pomohly odhalit určité nedostatky, a na základě analýzy

silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech byl sestaven soubor hlavních úkolů pro management společnosti v rámci motivační politiky, jež by vedl k naplnění cílů.

Hlavním přínosem této práce bylo především zjištění nesouladu mezi důležitostí a spokojeností motivačních faktorů vnímaných samotnými zaměstnanci. V rámci dotazníkových šetření byly identifikovány faktory, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni a ze kterých by firma mohla vycházet při získávání nových zaměstnanců. Naopak zjištěné slabiny v rámci motivační politiky představují prostor pro zlepšení, na kterých by firma měla zapracovat. Jednalo se především o definování procesu školení, plánu školení navázaného na osobní rozvoj, sestavení motivačního programu šitého na individuální potřeby zaměstnanců včetně cílených kurzů a podpory osobního rozvoje. Navržený motivační systém by přispěl k podpoře efektivní motivace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V neposlední řadě by vedl k naplnění vytyčených cílů strategického záměru společnosti.

V poslední osmé kapitole byly identifikovány rizikové faktory souboru hlavních úkolů spolu s navrhnutými opatřeními, která by tyto rizikové faktory eliminovala. V závěru poslední kapitoly bylo provedeno ekonomické zhodnocení předpokládaných hlavních úkolů motivační politiky, které bylo shledáno jako realizovatelné.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál v jednotlivých létech (v tis. Kč) 34
Tabulka 2: Ukazatele rentability v jednotlivých létech (v tis. Kč) 35
Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti v jednotlivých létech (v tis. Kč)..... 36
Tabulka 4: Ukazatele likvidity v jednotlivých létech (v tis. Kč) 36
Tabulka 5: Ukazatele aktivity v jednotlivých létech (v tis. Kč) 37
Tabulka 6: Matice EFE 40
Tabulka 7: Matice IFE 41
Tabulka 8: BSC – Finanční perspektiva 45
Tabulka 9: BSC – Zákaznická perspektiva 46
Tabulka 10: BSC – Perspektiva interních procesů 46
Tabulka 11: Perspektiva interního potenciálu 48
Tabulka 12: Přehled teorií motivace 54
Tabulka 13: Výsledné zjištěné hodnoty klíčových charakteristik práce..... 70
Tabulka 14: Přehled faktorů 75
Tabulka 15: Nejdůležitější silné a slabé stránky motivačního systému..... 82
Tabulka 16: Soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky 84
Tabulka 17: Karta úkolu Plán vzdělávání navázaný na profesní rozvoj..... 86
Tabulka 18 Karta úkolu Nastavení zpětnovazebného systému 85
Tabulka 19: Karta úkolu Zajištění a sestavení vhodného benefitního programu 87
Tabulka 20: Karta úkolu Zajištění horizontálního kariérního růstu 89
Tabulka 21: Karta úkolu Zajištění Koučinku a psychologického poradenství..... 88
Tabulka 22: Karta úkolu Výběr vhodných zaměstnanců a Vychovávání následovatelů 90
Tabulka 23: Karta úkolu Propojenost informačního systému 91
Tabulka 24: Karta úkolu Motivačních dohod 92
Tabulka 25: Hodnocení dopadu a pravděpodobnosti rizika 94
Tabulka 26: Přehled rizikových faktorů 95

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo firmy 11
Obrázek 2: Spektrum služeb CORTIS Consulting 13
Obrázek 3: Postavení podniku CORTIS Consulting 22
Obrázek 4: Porterův model pěti sil 25
Obrázek 5: Tržby a ČHV za léta 2007-2013 33
Obrázek 6: Matice interního a externího hodnocení strategického záměru 42
Obrázek 7: Hybné síly spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců 47
Obrázek 8: Strategická mapa společnosti CORTIS Consulting 50
Obrázek 9: Model motivačního potenciálu práce 55
Obrázek 10: Faktory ovlivňující pracovní výkon 57
Obrázek 11: Velikost aspektu obsahu práce 71
Obrázek 12: Velikost aspektu autonomie 71
Obrázek 13: Velikost aspektu zpětné vazby 72
Obrázek 14: Velikost motivačního potenciálu práce 72
Obrázek 15: Procentní vyjádření MPS 73
Obrázek 16: Grafické vyjádření přehledu faktorů motivace 76
Obrázek 17: Matice rizik 97

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení.* Dotisk 3. rozšířeného a doplněného vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0

BEDRNOVÁ, Eva, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie,* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

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

CHAMOUTOVÁ, Hana, MICHÁLEK, Pavel, KOLMAN, Luděk. a kol. *Motivace pracovní činnosti a kvalita života při práci na českém venkově*. Psychologie v ekonomické praxi č- 3-4/ 2006, ročník XLI, Praha: Karolinum, 2007 ISBN 80-2461-220-8

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

HORVÁTH PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN: 80-7259-018-9

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

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

KUBR, Milan. a kol. *Poradenství pro podnikatele a manažery.* 1. díl. Praha: CAPA Poradenská agentura, a.s., 1991. ISBN 80-7064-036-7

KUBR, Milan. a kol. *Poradenství pro podnikatele a manažery.* 2. díl. Praha: CAPA Poradenská agentura, a.s., 1991. ISBN 80-7064-036-7

LIDINSKÝ, Vít. *eGovernment bezpečně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2462-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 80-247-0577-X

OLDHAM, Greg R. a HACKMAN Richard. *Work Redesign, 1980*

PINK, Daniel H., *Pohon. Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG spol., s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7263

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidi rádi pracovali - 2. doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení týmů. 4. zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3664-8

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s. 2011. ISBN 978-80-247- 4103-1

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-2610-146-8

VACÍK, Emil, ŠAŠEK, Pavel. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-970-8

VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647

Seznam použitých internetových zdrojů

BusinessInfo. [online]. 70 procent dodavatelů veřejných zakázek zažilo předem domluvené výběrové řízení. Aktualizace: 26.11.2013. [cit. 12.12.2013] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/70-procet-dodavatelu-verejnych-zakazek-zazilo-predem-domluvene-vyberove-rizeni-42993.html

Strukturální fondy [online] Příprava období 2014-2020, 2014 [cit. 04.04.2014] Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU

Strukturální fondy [online] Příprava programů pro programové období 2014-2020, 2014 [cit. 04.04.2014] Dostupné z:http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU/Operacni-programy

Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví 2012. Aktualizace: 27.06.2013. [cit. 02.8.2013] Dostupné z: http://mpo.cz /

CORTIS Consulting. [online] CORTIS Consulting, 2014 [cit. 04.11.2013] Dostupné z: http://cz.cortis.com/

Seznam ostatních použitých zdrojů

Učební prezentace z předmětu Podniková kultura a výkonnost. Plzeň 2012. PhDr. Milan Jermář, PhD.

Učební prezentace z předmětu Risk management. Plzeň 2012. Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D

.

Seznam zkratek

EBIT - Earnings before Interests and Taxes (zisk před odečtením úroků a daní)

EU – Evropská unie

HR – Human resources (Lidské zdroje)

IT – Informační technologie

IPP – Integrovaný plán projektu

IS – Informační systém

OP – Operační program

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

TOWS – Threats, Opportunities, Weaknesses, Strenghts

VS – Veřejný sektor

Seznam příloh

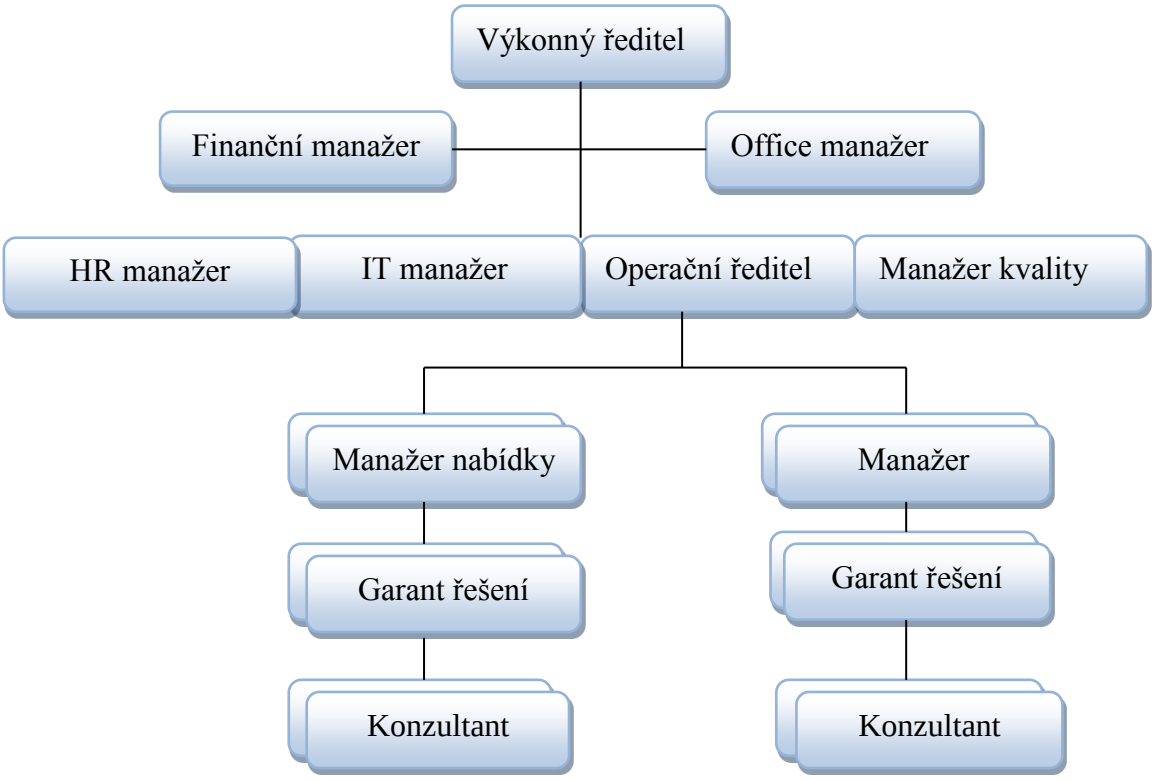
Příloha 1: Propojenost 6 dimenzí nabídky služeb .....
Příloha 2: Organizační schéma 109
Příloha 3: Matice TOWS .....
Příloha 4: Dotazník motivačního potenciálu práce .....
Příloha 5: Výpočet skoré motivačního potenciálu práce .....
Příloha 6: Všeobecný dotazník motivace .....
Příloha 7: Ukázka polostrukturovaného rozhovoru .....
Příloha 8: Navrhovaný požadavek na vzdělání .....
Příloha 9: Současný plán osobního rozvoje .....
Příloha 10: Postup při nedostatečné výkonnosti .....
Příloha 11: Matice školen na pozici .....
Příloha 12: Navrhovaný formulář k přijímání zaměstnanců 5

Příloha 1: Propojenost 6 dimenzí nabídky služeb

	Procesy a projekty	**Informační management**	**Organizační poradenství**	**Řízení změn**	**Řízení financí a fondy EU**	**Zásadní metodiky a znalosti**
Strategické a manažerské poradenství	Tvorba strategie Definice služeb a produktů Kvalita služby	Informační audit na manažerské úrovni Informační strategie Kvalita IS	Organizační změny organizační struktury Řízení lidských zdrojů Informační management v organizační struktuře	Strategické transformace Realizační strategické plány, Systém kontroly realizace strategie, Metriky, Komunikační strategie	Manažerské účetnictví, Rozpočet Activity based costing Vazba rozpočtu VS na fondy EU (IOP, ROP) Rozpočet a provoz VS	Tvorba IST, GST, BSC, CMMM, COBIT, ABC, Controlling,MaAcc Zachmann framework Benchmarking CAF, BSC
Analytické práce, Realizační návrhy, Audity	Metodika procesní analýzy Analýza a restrukturalizace procesů Využívání principů projektového řízení Finanční kontroly procesů Definice produktů a služeb, SLA	Audit IA, IS Návrh IA, organizace na konceptuální úrovni Řízení ICT IA Scroecard	Organizační změny Procesní řízení	Řízení změn v souvislosti se změnou procesů	Activity Based Costing, Cost benefit analýzy	ITIL, COBIT,CMM, Enterprise, Architecture, SOA, Kvalita IS BPMI,ARIS, CPL a TOM, SixSigma, EFQM,TQM ROI,IRR, NPV, SLAs
Před-implentační analýzy	Procesní řízení pro zavádění APV Vyžití referenčních modelů při implementaci APV	Analýza pro zavádění ITIL, COBIT-řízení ICT		Řízení změn v souvislosti se zaváděním		ITIl, COBIT, RUP, UML, FEAP, MDA

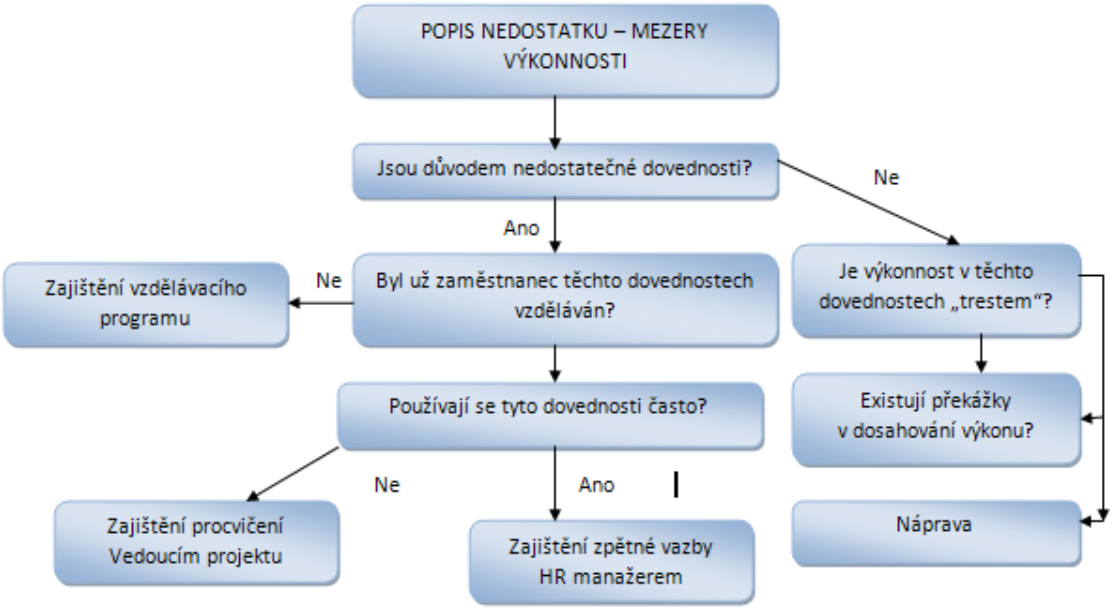
Zdroj: Interní materiál firmy CORTIS Consulting, 2014

Příloha 2: Organizační schéma



Vlastní zpracování dle interních materiálů CORTIS Consulting, 2014

Příloha 3: Postup při nedostatečné výkonnosti



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 88

Příloha 4: Matice TOWS

		Silné stránky – Strenghts		Slabé stránky –Weaknesses	
		1.	Tým vysoce kvalifikovaných pracovníků	1.	Nedostatečně řešená personální oblast s důrazem a zvláště na motivační systém
		2.	Široké spektrum služeb – know-how a znalostní potenciál napříč	2.	Nebezpečí pokračování trendu vysoké fluktuace z roku 2013
		3.	Flexibilita a rychlost – relativně nízký počet zaměstnanců a dobrá znalost konkrétní situace, prostředí	3.	Chybějící plán školení a nejasná vazba plánu osobního rozvoje na vzdělávací aktivity
		4.	Propojení s univerzitami	4.	Vysoká vázanost peněžních prostředků (ČPK)
		5.	Nízká zadluženost firmy	5.	Neprovázanost intranetu na platformu EFFESSO
Příležitosti – Opportunities		**Ofenzivní přístup (SO)**		**Opatrný přístup (WO)**	
1.	Získání projektů na základě nových tendencí ve VS	1. Získání nových projektů na základě nových tendencí ve VS díky výkonu týmu vysoce kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců a širokému spektru know-how		1. Dosáhnout růstu tržeb zvýšením odbytu na nových trzích, dosáhnout stabilních výsledků snížením nákladů a snížením vázanosti peněžních prostředků	
2.	Prostor pro spolupráci s VS ve specifických oblastech vyplývající z programového prohlášení vlády	2. Dobrou znalostí konkrétní situace, prostředí flexibilně řešit demografické změny a spolupracovat s VS na možnostech vyplývajícího z programového prohlášení ČR		2. Navrhnout motivační program šitý na míru zaměstnanci, zvýšit spokojenost a udržet si stávající zaměstnance	
3.	Získání dotačních titulů na základě nového programového období 2014-2020	3. Klesající ceny energií a telekomunikačních služeb podpořit nižší zadluženost firmy		3. Nabídnout řešení v oblasti demografických změn a zastoupit omezené kapacity veřejného sektoru	
4.	Ústup finanční krize (očekávaný výstup z recese)				
5.	Klesající ceny energií a telekomunikačních služeb				
	Hrozby – Threats	**Ukázat sílu a unikat nebezpečí (ST)**		**Strategie ústupu a úniku (WT)**	
1.	Silná konkurence	1. Díky znalostnímu potenciálu kvalifikovaného týmu odborníků posílit široké spektrum služeb a odolávat konkurenci.		1. Navrhnout motivační program šitý na míru zaměstnanci, zvýšit spokojenost a udržet si stávající zaměstnance	
2.	Hrozící riziko korupce a netransparentnost v oblasti veřejné správy	2. Dobrou znalostí konkrétní situace, prostředí pružně reagovat na nedostatečné znalosti z-ců VS a neflexibilita v rámci rozhodovacích procesů		2. Udržet stávající ceny služeb i přes zvyšující se tlak právě na snížení cen ze strany odběratelů	
3.	Nedostatečné znalosti z-ců VS a neflexibilita v rámci rozhodovacích procesů				
4.	Tlak na snížení ceny ze strany odběratelů				
5.	Pokles zdrojů z Evropské unie				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha 5: Dotazník motivačního potenciálu práce

Očíslujte každý výrok vahami měřítka uvedeného níže podle toho, zda je výrok přesným nebo nedostatečným vyjádřením stavu Vašeho současného zaměstnání. Pro vyhodnocení je využito klíče, který ke každé charakteristice práce přiřazuje dosažené skoré. Dotazník je anonymní.

5 – velmi odpovídá

4 – většinou odpovídá

3 – částečně odpovídá

2 – většinou neodpovídá

1 – zcela neodpovídá

1. Mám téměř úplnou odpovědnost za rozhodování o tom, jak a kdy bude práce vykonána.
2. Mám možnost dělat celou řadu různých úkolů (rozmanitých činností) a využít širokou škálu různých dovedností a talentu.
3. Dělám kompletní úkol od začátku až do konce. Výsledky mého snažení jsou patrné a jasně rozpoznatelné.
4. To, co dělám, ovlivňuje blahobyt ostatních lidí velmi významným způsobem.
5. Můj nadřízený mi poskytuje stálou zpětnou vazbu o tom, jak svou práci vykonávám (jak si vedu).
6. Samotná práce mne informuje o tom, jak dobře pracuji.
7. Nevýznamně přispívám ke konečnému výsledku služby.
8. V práci mám možnost využívat řadu svých dovedností a zkušeností.
9. Mám velmi malou volnost v rozhodování o tom, jak bude práce vykonána.
10. Při své práci mohu sám dobře posoudit, jak dobře ji dělám.
11. Práce je poměrně jednoduchá a opakující se.
12. Moji nadřízení nebo spolupracovníci mi zřídka poskytují zpětnou vazbu o tom, jak dobře dělám svou práci.
13. To, co dělám, má malý význam pro druhé.
14. Moje práce zahrnuje vykonávání celé řady různých úkolů.
15. Nadřízení nás informují o tom, jak si podle jejich názoru všichni vedeme.
16. Má práce je rozložena tak, že nemám možnost udělat celé dílo od začátku až do konce.
17. Moje práce mi neumožňuje použít vlastní úsudek nebo se podílet na rozhodování.

18. Požadavky mé práce jsou velmi stereotypní a předvídatelné.
19. Moje práce mi dává malou představu o tom, zda úkol provádím odpovídajícím způsobem.
20. Moje práce není velmi důležitá pro přežití firmy.
21. Moje zaměstnání mi dává značnou volnost ve volbě postupů, jak je chci vykonávat.
22. Moje práce mi vždy umožnuje dokončit každou započatou aktivitu.
23. Pro hodně lidí je důležité/ významné, jak vykonávám svoji práci.

Na závěr prosím o vyplnění následujících identifikačních údajů:

Pohlaví:

- muž
- žena

Věk:

- 18 – 25
- 26 – 33 34 –
- 44 45 – 54
- 55 a více let

Vzdělání:

- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jak dlouho pracujete pro společnost CORTIS Consulting s.r.o.?

- Méně než 1 rok
- 1 až 3 roky
- 4až 6 let
- Více jak 6 let

Jaké je Vaše pracovní pozice ve firmě?

Příloha 6: Výpočet skoré motivačního potenciálu práce

MPS = [(SV + TI + TS) * AU * FB]/ 3, *kde*

(SV) Rozmanitost pracovních činností (otázky: 2,8,11*[18],14, 18*)/ 5

(TI) Identita pracovního úkolu (otázky: 3,7*,16*,22)/ 4

(TS) Smysl pracovního úkolu (otázky: 4,13*,20*,23)/ 4

(AU) Autonomie (otázky: 1,9*,17*,21)/ 4

(FB) Zpětná vazba (otázky: 5,6,10,12*,15,19*)/ 6

[18]* znamená 6-položka

Příloha 7: Všeobecný dotazník motivace

Zhodnoťte míru důležitosti jednotlivých faktorů motivace, podle toho, jak jsou pro Vás následující faktory při zaměstnání důležité a jak jste s těmito faktory v rámci naplnění organizací Cortis Consulting spokojeni.

Hodnotící škála

Důležitost:	**Spokojenost**
1- zcela nedůležité	1 - zcela nespokojen/a
2 - spíše nedůležité	2 – spíše nespokojen/a
3 - spíše důležité	3 – spíše spokojen/a
4 - velmi důležité	4 - velmi spokojen/a

Otázka	**Důležitost**				**Spokojenost**			
	1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Výše mzdy								
2. Spravedlivost odměňování								
3. Zaměstnanecké benefity								
4.Uznání za pracovní úspěchy								
5. Spolupráce v týmu								
6. Atmosféra na pracovišti								
7. Vztahy s kolegy								
8. Sdílení informací a znalostí								
9. Komunikace s nadřízeným								
10. Možnost kariérního růstu								
11. Možnost profesního a osobního rozvoje								
12. Příjemné prostředí pracoviště								
13. Volná pracovní doba a práce z domova								
14. Vyhovující pracovní náplň								
15. Jistota zaměstnání								
16. Prestiž zaměstnání								
17. Ztotožnění cílů osobních s firemními								
18.Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem								

19. Co ve firmě ze strany nadřízeného postrádáte?

- Zájem nadřízeného o potřeby podřízených
- Možnost kariérního růstu
- Uznání ze strany nadřízeného kolegů
- Pochvala za dobře odvedenou práci
- Zpětnou vazbu nadřízeného po vykonání úkolu
- Větší volnostpři výběru pracovních úkolů
- Účast na některých rozhodovacích procesech
- Jiné

20. Které benefity považujete za nejvíce efektivní?

- Firemní mobil, notebook
- Služební automobil
- USB s internetem pro soukromé využití
- Home Office
- Pružná pracovní doba
- Dovolená navíc
- Konference
- Školení
- Možnost přečíst si knihu v pracovní době
- Systém zlepšování návrhů
- Stravenky
- Příjemné pracovní prostředí
- Příjemný kolektiv
- Příspěvek na očkování
- Podnikové akce

21. Které benefity považujete za nejméně efektivní?

- Firemní mobil, notebook
- Služební automobil
- USB s internetem pro soukromé využití
- Home Office
- Flexibilní pracovní doba
- Dovolená navíc
- Konference
- Školení
- Možnost přečíst si knihu v pracovní době
- Stravenky
- Příjemné pracovní prostředí
- Příjemný kolektiv
- Příspěvek na očkování
- Podnikové akce
- Systém zlepšování návrhů

22. Které benefity byste uvítali?

- Podíl na zisku
- Jazykové kurzy
- Outdoorové teambuildingy
- Flexibilní benefity podle aktuální potřeby z-ce
- Systematické školení navázané na osobní rozvoj
- Penzijní připojištění, životní pojištění,
- Volné vstupy do wellnes (ženy), Muži (fotbalový zápas)
- 360° Zpětná vazba,
- Možnost využití kouče
- Příspěvek za doporučení nového zaměstnance
- Více zpětné vazby
- Více rozhodovacích pravomocí

Příloha 8: Ukázka polostrukturovaného rozhovoru

1) S jakými očekáváními jste do firmy nastupoval/a?

2) V čem vidíte největší pozitivum Vaší práce? Jaké faktory Vás ve firmě nejvíce motivují / demotivují. Co byste popř. změnil/a?

3) Jak hodnotíte týmovou práci v podniku? Vyhovuje Vám v podniku nastavená týmová spolupráce? / Pracujete raději sám či v týmu- se stejnými lidmi nebo v týmu s různými lidmi?

4) Jak hodnotíte styl a jednání svého nadřízeného? Jak byste charakterizoval Vašeho nadřízeného? Je pro Vás Váš nadřízený vzorem? Poskytuje Vám dostatečnou podporu?

5) Na co kladete největší důraz při výkonu práce:
   - V rámci organizace:
   - V rámci týmové spolupráce:

6) Jak vnímáte nastavený systém kariérního postupu a současně nastavený systém profesního rozvoje?. Chtěl byste se více zaměřit na Váš osobní růst? Co byste popř. v této oblasti změnil/a?

7) Odpovídají dané benefity Vašim potřebám?

8) Co byste organizaci navrhoval, aby v oblasti motivace zlepšila?

9) Jste spokojen/a s obsahem Vaší práce, samostatností ve výkonu, je pro Vás práce smysluplná a má podle Vás potřebné uznání?

10) Co vidíte jako důležité v oblast hodnot, cílů a strategie organizace? / Doporučil/a byste zaměstnání v organizaci i ostatním lidem?

Příloha 9: Navrhovaný požadavek na vzdělání

cortis consulting

Požadavek na vzdělání – Request for training

Název školení/ Name of training	
Vzdělávací organizace/ Name of organisation	
Datum školení/ Date of training	
Místo konání/ Place of training	
Ubytování/ Accommodation	
Termín ubytování/ Date of accommodation	
Počet účastníků/ Number of participants	
Náklady na účastníka/ Cost per participant	

Příjmení, jméno, podpis účastníků

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

Konzultant/ Consultant	**Vedoucí projektu**/ Project Manager	**HR Manažer**/ HR Manager
_____	_____	_____
Datum, podpis/ Date, signature	**Datum, podpis**/ Date, signature	**Datum, podpis**/ Date, signature

V případě, že požadované školení nebylo zahrnuto v plánu FY 20XX, je nutný podpis jednatele společnosti CORTIS Consulting

Jednatel/ Director

_____

Datum, podpis/ Date, signature

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha 10: Současný zjednodušený plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje/ Personal Development Plan

cortis consulting

Pozice: Junior konzultant

DIMENZE	1	2	3	4	5	osobní rozvoj	*Komentář*
Obchodní dovednosti, vztah s klientem							
Budování obchodních sítí/ Building Client Relations							
Vytváření obchodních příležitostí/ Creating Business Opportunities							
Strategický rozvoj/Strategic Development			x	x	x	Strategický management	
Max. 12 b.							
Dodávka zakázky, služeb							
Results Orientation/ orientace na výsledky							
Vynikající znalost/ Technical Excellence							
Obchodní povědomí/ Commercial Awareness				x	x	Obchodní dovednosti I, II	
Max. 12 b.							
Management							
Ovlivňování a přesvědčování/ Influencing & Persuasion				x	x	vyjednávání, umění přesvědčit, strategie argumentace	
Leadership a komunikce/ Leadership & Communication				X	x	Leadership, Jak efektivně komunikovat, Prezentační dovednosti	
Týmová spolupráce/ Corporate Citizenship/Team Work							
Osobnostní prvky							
Intelektuální a analytická schponost/Intellectual and Analytical Ability							
Smysl pro realitu/ Sense of Reality							
Inovace a iniciativa/ Innovation and Initiative	x	x				volitelné školení, jazykový kurz	

CELKEM		
CELKEM (junior konzultant)	do 24 bodů	volitelné školení, jazykový kurz
CELKEM (konzultant)	do 22 bodů	volitelné školení, jazykový kurz
CELKEM senior konzultant	do 18 bodů	volitelné školení, jazykový kurz

1-splňuje výjimečným způsobem
2-splňje nadstandartně
3-splňuje
4-splňuje částečně
5-nesplňuje

Příloha 11: Matice školení na pozici

Matice požadovaného školení na pozici - Matrix experience

úroveň znalostí /level of knowledge

(prázdné)	není nutné/ not required
x	nutné/ required
(x)	doporučeno/ recommended

1	expertní znalost
2	výborná znalost
3	dobrá znalsot
4	základní znalost

opakování/ revision

z	při změnách/ changes
12	ročně/ annual

pozice / job (position)	vzdělání education			obecné znalosti general knowlegde				pravidelně školené kvalifikační požadavky regularly trained skill requirements									odborné školení profesional training										odborné školení - volitelné profesional training - optional			
	z	z	-	z	z			z	12	z	12	z																		
	středoškolské	vysokoškolské	odbornost	Outlook	MS-Office	MS Project	Pipeline Management	Effesso	znalost přidělených projektů/ Knowledge of projects	vývoj a řízení projektů/ Project Process and Management	řízení rizik projektu	řízení změn projektu	řízení nákladů projektu	řízení kvality/ Quality Management	řízení a správa personálu/ Personnel Administration	finanční toky / Financial flow	Strategický rozvoj/ Strategic Development	Leadership	Komunikační dovednosti/ Communication Skills	Prezentační dovednosti/ Presentation skills	Vyjednávání/Negotiaton	Time Management	Umění přesvědčit - strategie a argumentace	jak úspěšně řídit projektový tým	Projektové řízení II	Projektové řízení III				
Junior Konzultant		(X)		x	x	(x)	(x)	3						3		3			4	4	4	3	4							
Konzultant		(x)	2 roky praxe	x	x	x	x	3	2	3									4	4	3	3	3							
Senior konzultant		(x)	5 let praxe na pozici	x	x	x	x	2	2	1		2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3				
Manařer/ vedoucí projektu	x	(X)	3 roky praxe	x	x	x	x	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2				

*Matice je v návaznosti na hodnocení dle dokumentu plán osbního rovoje
*Matrix experience is according to document Personal Development Plan

Příloha 12: Navrhovaný formulář k přijímání zaměstnanců

FORMULÁŘ K POHOVORŮM cortis consulting

Senior konzultant

	1	2	3	4	Celkem	Komentáře
Povinné dovednosti/ Obligatory Skills						
Vedení/ Leadership						
Týmová spolupráce/ Team work						
Podobná pracovní zkušenost/ Similar working expierence						
Komunikační dovednosti/ Communication skills						
Vysoký výkon pod stresem/ High performance						
Analytická schopnost/ Analitic ability						
Samostatnost, odpovědnost/ Responsibility						
Iniciativa , proaktivní přístup/ initiative						
Orientace na výsledek/ Result Orientation						
Komentář HR manažera						
Datum pohovoru						
Možný nástup						
Jiné poznámky						
Výsledek (min. požadovaná úroveň dle pozice)						

Interní informace pro CORTIS
8-16 - vhodný kandidát, nábor ASAP
17-26 - vhodný, měl by být přijat
27-31 - vhodný kandidát, ale potřebuje školení
32-40 - nevhodný kandidát

1-excelentní dovednost
2-přijatelná dovednost se zajištěním profesního růstu
3-přijatelná dovednost, ale potřeba školení
4-nepožadovaná schopnost

Abstrakt

MATĚJKOVÁ, Andrea. Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy, Diplomová práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 107 s., 2014

Klíčová slova: Strategický záměr, strategické cíle, Balanced Scorecard, motivace, motivační politika, motivační potenciál práce

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a zhodnocením motivační politiky, v rámci níž je hlavním cílem návrh efektivního motivačního programu, který by vedl k realizaci strategických cílů a podpořil by naplnění strategického plánu firmy.

První část je zaměřena na představení společnosti a formulaci strategického záměru včetně stanovených cílů. Za pomoci metodiky Balanced Scorecard jsou strategické cíle rozpracovány do dílčích úkolů.

Druhá část je věnována hlavnímu tématu motivace, popisu a analýze využívaných metod a procesů ve firmě. Za pomoci dvou dotazníkových šetření (skóre motivačního potenciálu práce, všeobecného dotazníku motivace) a individuálních pohovorů je stávající motivační politika zhodnocena. Následně je sestaven soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky a navržena metodika pro řízení výkonnosti. V závěru práce jsou identifikována potenciální rizika včetně ekonomického zhodnocení.

Abstract

MATĚJKOVÁ, Andrea. Motivation of the employees as a significant factor in fulfillment of strategic plan of company's development, Diploma thesis, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, pages 107, 2014

Key words: Strategic plan, strategic targets, Balanced Scorecard, motivation, motivational policy, motivational potential score

This thesis focuses on the analysis and evaluation of motivational policy. The main objective is to design measures that would lead to the realization of strategic targets and promote fulfillment of the company strategic plan.

The first part focuses on an introduction to the company and formulation of the strategic plan, including the objectives. For the Balanced Scorecard of methods there are defined strategic subtasks for monitoring the strategic targets.

The second part is devoted to the main topic of motivation, description and analysis of methods and processes in the company. There are two surveys (motivational potential score and general motivation questionnaire) and individual interviews with employees, covering the evaluation of motivation policy. Subsequently, a set of major challenges in the context of motivational policy are outlined, with a methodology for performance management. In conclusion, potential risks are identified, together with an economic evaluation.