

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO
VÝZNAMNÝ FAKTOR NAPLNĚNÍ
STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE
FIRMY**

**Motivation of employees as a significant factor in
fulfilment of strategic plan of company's development**

Bc. Petr Plas

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

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

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce, za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi pomohli při zpracování diplomové práce. Poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala. Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům společnosti ManpowerGroup s.r.o. za poskytnuté informace, materiály a čas věnovaný vyplnění dotazníků. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině za podporu během celého studia na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. O SPOLEČNOSTI.....	9
1.1 Základní údaje.....	9
1.2 Historie a charakteristika společnosti	10
1.3 Popis činností.....	12
2. STRATEGICKÁ VÝCHODISKA	16
2.1 Poslání.....	16
2.2 Vize	16
2.3 Strategické cíle podniku.....	17
2.3.1. Popis stanovených cílů.....	18
2.3.2 Strategie pro dosažení cílů.....	19
3. ANALÝZA PROSTŘEDÍ	20
3.1 Analýza externího prostředí	21
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	21
3.1.2 Analýza mezoprostředí	24
3.1.3 Zhodnocení faktorů analýzy externího prostředí – matice EFE	26
3.2 Analýza interního prostředí.....	27
3.2.1 Zhodnocení faktorů analýzy interního prostředí – matice IFE	35
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA	36
4.1 Matice IE.....	36
4.2 Matice strategického hodnocení.....	37
4.3 Matice SPACE	37
4.4 Zhodnocení a doporučení vhodné strategie.....	38
5. ANALÝZA MOTIVAČNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI MANPOWERGROUP S.R.O.	39
5.1 Motivace z pohledu teorie.....	39
5.1.1 Proces motivace	40
5.1.2 Potřeby	40
5.1.3 Herzbergův dvoufaktorový model	42
5.1.4 Pracovní motivace.....	42
5.1.5. Provázanost spokojenosti, motivace a pracovního výkonu	45
5.2 Současná motivační politika společnosti ManpowerGroup s.r.o.	46
5.2.1 Finanční motivace	46

5.2.2. Nefinanční motivace	51
5.3 Zhodnocení současné motivační politiky společnosti ManpowerGroup s.r.o.	55
5.3.1 Shrnutí současné motivační politiky	65
5.3.2 Porovnání výsledků dotazníkového šetření s MAPS	67
6. ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE	71
6.1 Metodika Balanced Scorecard.....	71
6.2 Strategická mapa	74
7. HLAVNÍ ÚKOLY MOTIVAČNÍ POLITIKY VEDOUcí K NAPLNĚNí STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE FIRMY	77
7.1 Stávající postupy motivační politiky společnosti.....	77
7.2 Doporučení v rámci motivační politiky	77
7.2.1 Zavedení cafeteria systému.....	78
7.2.2 Zohlednění počtu let ve výši fixního platu	80
7.2.3 Rozvoj spolupráce se studenty.....	81
7.2.4 Větší informovanost zaměstnanců	82
7.2.5 Proškolení managementu v oblasti leadership.....	84
7.2.6 Vytvoření databázového systému pro práci konzultantů	85
7.2.7 Společné slavení úspěchů	86
8. ANALÝZA RIZIK.....	87
8.1 Proces řízení rizik.....	87
8.2 Identifikace rizik	88
8.3 Stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu	89
8.4 Matice hodnocení rizik.....	90
8.5 Charakteristika a ošetření jednotlivých rizik.....	90
ZÁVĚR	93
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	97
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	98
SEZNAM ZDROJŮ	99
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

K tomu, aby byly podniky v dnešním dynamicky se vyvíjejícím ekonomickém prostředí stále konkurenceschopné, je nutné, aby udržovaly trvale vysoký výkon svých zaměstnanců.

Významným faktorem v tomto procesu zvyšování výkonu je volba vhodného způsobu motivace zaměstnanců. Nemusí se jednat pouze o využívání různých forem finančních odměn, důležitou roli hrají i způsoby vedení zaměstnanců, vztahy na pracovišti, způsob komunikace nebo třeba pracovní prostředí, ve kterém daný zaměstnanec činnost vykonává. Vhodně zvolená motivační politika ovšem vždy musí být v souladu se strategickým plánem podniku, respektovat jeho poslání, vizi a být nápomocná k naplnění stanovených strategických cílů. Jedině tak může podnik získat konkurenční výhodu a být úspěšný.

Tato diplomová práce s názvem „*Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*“ se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve společnosti ManpowerGroup s.r.o. s cílem naplnění strategického plánu rozvoje firmy.

Cílem práce je provést analýzu a zhodnocení současné motivační politiky společnosti ManpowerGroup s.r.o. a navrhnout případná opatření, která by vedla ke zvýšení motivace zaměstnanců a napomohla k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti.

Práce je rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole bude nejprve představena společnost ManpowerGroup s.r.o., stručně popsána její historie a charakterizovány nabízené služby.

Ve druhé kapitole si přiblížíme poslání a vizi společnosti a stanovíme střednědobé strategické cíle na tříleté období.

Na tuto část volně navazuje třetí a čtvrtá kapitola, kde nejprve provedeme analýzu prostředí společnosti, stanovíme její silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, na základě kterých provedeme strategické zhodnocení a doporučíme vhodnou strategii pro naplnění strategických cílů společnosti.

Stěžejní částí práce je pátá kapitola zabývající se motivací zaměstnanců. V jejím úvodu si nejprve stručně popíšeme několik základních pojmů z teorie motivace, které následně

využijeme pro charakteristiku stávajících postupů motivace zaměstnanců a především v této kapitole provedeme zhodnocení současného stavu motivace zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, na základě kterého stanovíme silné a slabé stránky současné motivační politiky.

Šestá kapitola je věnována řízení výkonnosti společnosti s využitím metodiky Balanced Scorecard. Bude sestavena strategická mapa společnosti vymezující vztah mezi významem vhodné motivace zaměstnanců a naplněním ostatních cílů společnosti. Vyústěním kapitoly bude stanovení cílů motivační politiky vedoucích k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti.

Předposlední kapitola se zabývá problematikou stanovení postupů vedoucích k naplnění cílů motivační politiky.

V závěru práce budou analyzována případná rizika, která se mohou vyskytnout při implementaci navržených změn motivační politiky společnosti.

Diplomová práce je zpracována s využitím teoretických poznatků obsažených v odborné literatuře, rozhovorů se zaměstnanci a managementem společnosti, informací získaných z dotazníkového šetření a v neposlední řadě poskytnutých interních materiálů společnosti. K pochopení principů fungování společnosti pomohla i vlastní praxe vykonána na plzeňské pobočce.

1. O SPOLEČNOSTI

V této kapitole budou nejprve uvedeny základní údaje o společnosti ManpowerGroup s.r.o. dostupné z obchodního rejstříku, dále bude stručně popsána historie společnosti a v závěru kapitoly bude uveden seznam a popis činností, kterými se společnost zabývá.

1.1 Základní údaje

Datum zápisu do OR: 24. září 1991

Obchodní firma: ManpowerGroup s.r.o.

Sídlo: Praha 2, Karlovo nám. 10/2097, PSČ 120 00

Identifikační číslo: 41194659

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkování zaměstnání, poradenská činnost v oblasti personalistiky, vyjma činností uved. v par. 3 odst. a) zák.č. 455/91 Sb., služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických i právnických osob, zprostředkování služeb, správa a údržba nemovitostí, inženýrská činnost v investiční výstavbě, skladování zboží a manipulace s nákladem, balící činnost.

jednatel: Mgr. Jaroslava Rezlerová

Základní kapitál: 14 497 000,- Kč [20]

Logo společnosti:

Obrázek č. 1: Logo společnosti ManpowerGroup s.r.o.



ManpowerGroup

Zdroj: [25]

1.2 Historie a charakteristika společnosti

Společnost ManpowerGroup s.r.o. se řadí mezi přední světové společnosti v oblasti poskytování personálních služeb. Služby nabízí v rámci svých divizí ManpowerGroup Solutions, Manpower, Experies a Right Management. Založena byla roku 1948 v USA právníky Elmerem Winterem a Aaronem Scheinfeldem, kteří při hledání další administrativní výpomoci do své kanceláře objevili mezeru na trhu v podobě neexistence žádné firmy, která by problémy spojené s vyhledáváním zaměstnanců mohla vyřešit a tak se rozhodli pro založení společnosti ManpowerGroup s.r.o.. [24]

Po svém založení ManpowerGroup s.r.o. poměrně rychle expanduje a začíná nabízet i první franšizy. Roku 1960 má již své pobočky kromě USA také v Evropě a v Japonsku. Od roku 1967 jsou akcie společnosti volně obchodovatelné na burze v New Yorku. V letech 1962 a 1963 vstupuje ManpowerGroup s.r.o. do Austrálie a jižní Ameriky. Během své historie se společnost zapojila např. do sponzorování Mistrovství světa ve fotbale ve Francii, vyhledávala zaměstnance pro Olympijské hry v Athénách nebo se stala partnerem čínské vlády pro vypracování strategie a vybudování infrastruktury pro rozvoj lidských zdrojů v Číně. [24]

Po 66 letech působení na trhu práce má v současnosti společnost více než 3 900 poboček v 80 zemích, zaměstnává 30 000 zaměstnanců a její roční obrat dosahuje 19 mld. USD. [24] Mezi zákazníky společnosti se řadí jednak malé a střední podniky, ale také největší světové nadnárodní korporace. Množství služeb, které jim může společnost nabídnout je široké, jejich popis je uveden v následující kapitole.

V České republice ManpowerGroup s.r.o. působí od roku 1991, kdy byla ve Valentinské ulici v Praze otevřena první pobočka. Od té doby se počet poboček rozrostl na 25. Například pobočka v Plzni vznikla v roce 2000. Společnost se v České republice stará o personální a mzdovou agendu 8 500 zaměstnanců a její roční obrat dosahuje 2,1 mld. Kč. [24]

Pro společnost ManpowerGroup s.r.o. je důležitá její angažovanost v Asociaci poskytovatelů personálních služeb v ČR, kde byla jedním ze zakládajících členů. Jejím cílem je vytváření podmínek pro úspěšný rozvoj trhu pracovních sil. Asociace komunikuje s příslušnými institucemi a státními orgány a podílí se na pořádání konferencí. Také je v pravidelném kontaktu s Ministerstvem práce a sociálních věcí, pro které připravuje návrhy na úpravu legislativy týkající se pracovního trhu a

agenturního zaměstnávání. Díky spolupráci s evropskou asociací Eurociett společnost zprostředkovává státním orgánům zkušenosti s agenturním zaměstnáváním ze zemí západní Evropy. [28]

Obrázek č. 2: Mapa poboček společnosti v České republice



Zdroj: [24]

Společnost ManpowerGroup s.r.o. klade důraz na tři základní hodnoty: lidé, znalosti a inovace.

Lidé – společnost si uvědomuje, jak důležitá je pro lidi v jejich životě práce. Je si vědoma toho, že k jejímu úspěchu přispívají jak její zaměstnanci, tak zákazníci i kandidáti. [24]

Znalosti – znalosti, které společnost za dobu svého působení získala, se snaží předávat dál, díky čemuž zlepšuje vztahy se svými zákazníky a zvyšuje úroveň nabízených služeb. [24]

Inovace – společnost neustále inovuje, snaží se být průkopníky a vyvíjet se. Díky tomu nalézá nová a lepší řešení, jak věci dělat. [24]

1.3 Popis činností

Jak již bylo řečeno, společnost ManpowerGroup s.r.o. se řadí mezi přední poskytovatele personálních služeb, tudíž je portfolio prováděných aktivit opravdu široké. Mezi hlavní činnosti patří především vyhledání správných lidí (recruitment a temporary help), další nabízené služby se řadí spíše mezi doplňkové (Try and Hire, outsourcing, on-site assistance, testování, mystery shopping, kontrola nemocných,...) V následujícím textu bude uveden výčet a popis jednotlivých poskytovaných služeb. Nutno podotknout, že ne všechny pobočky společnosti poskytují všechny tyto služby.

Recruitment

Jedná se o vyhledání zaměstnanců do trvalého pracovního poměru. Úkolem konzultanta společnosti ManpowerGroup s.r.o. je vybrat vhodné, kvalifikované kandidáty na pozici zadanou klientem. Nejprve je na základě konzultace s klientem proveden předvýběr z databáze kandidátů společnosti. Dále následuje případné sestavení inzerce, vyhodnocení životopisů a pozvání si vhodných kandidátů na pohovor, kde jsou prověřeny jejich znalosti, dovednosti a reference. Nejužší výběr kandidátů je představen klientovi a dále mu zaměstnanec společnosti pomůže s konečným výběrem. [25]

Obrázek č. 3: Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: [25]

Temporary help

Vyhledání a výběr dočasně přidělených zaměstnanců. Služba je určena klientům, kteří hledají zaměstnance na dobu určitou, např. z důvodu odchodu zaměstnance na mateřskou dovolenou, nárůstu sezonní výroby, nenadálé zakázky a podobně. Na základě požadavků klienta je vybrán vhodný kandidát z databáze a následně je mezi ním a společností ManpowerGroup s.r.o. sepsána smlouva. Po celou dobu se společnost stará

o vyplácení mezd danému zaměstnanci a o odvody na sociálním a zdravotním pojištění. [25]

Try and Hire

Jednoduše lze tuto službu nazvat jako „zaměstnanec na zkoušku“. Díky této službě se může zaměstnavatel se svým zaměstnancem nejprve důkladně seznámit, otestovat si jeho znalosti a zkušenosti a až následně se rozhodnout, zda ho přijme do pracovního poměru. Délka této „zkušební doby“ závisí pouze na zaměstnavateli, do té doby je pracovník zaměstnancem personální agentury. Další uplatnění nachází tato služba v případech, kdy zaměstnavatel zvažuje zřízení nového pracovního místa. Může si tak vyzkoušet efektivitu řízení dané pozice a následně se rozhodnout, zda místo opravdu zřídí, či nikoliv. [25]

Outsourcing lidských zdrojů

Chce-li se klient plně soustředit na hlavní předmět svého podnikání, může zajištění lidských zdrojů v „non-core“ provozech plně přenechat společnosti ManpowerGroup s.r.o.. Společnost zajistí kompletní servis související s personální oblastí včetně osobní a mzdové agendy. S každým zaměstnancem je také provedena základní instruktáž a zaškolení. [25]

On-Site service

Jedná se o stálou nebo dočasnou přítomnost HR specialisty ManpowerGroup s.r.o. na pracovišti u klienta, díky čemuž dochází k maximální možné míře flexibility. Specialista může okamžitě řešit záležitosti související s přiděleným zaměstnancem. Organizuje pohovory, nástupy, vede personální a mzdovou agendu, poskytuje informace uchazečům, představuje vhodné uchazeče HR oddělení klienta. Díky této službě je zajištěna přímá komunikace mezi HR, výrobou a agenturou. [25]

Assesment centrum a Development centrum

Společnost ManpowerGroup s.r.o. provádí pro své klienty testování zaměstnanců opravdu širokého rozsahu. Mezi základní patří tzv. assesment centra a development centra. Podstatou assesment center je výběr vhodných zaměstnanců z většího počtu uchazečů, zjišťuje se především úroveň tzv. „měkkých“ dovedností. Development centra jsou využívána především pro získání náhledu na potenciál a rezervy stávajících zaměstnanců. Identifikují silné a slabé stránky zaměstnanců z hlediska kompetencí.

Tyto služby je vhodné využít např. u výběrových řízení, při hodnocení možnosti profesního růstu zaměstnanců, v rámci osobního rozvoje stávajících zaměstnanců, jako podklad pro změny v organizační struktuře. Během testování jsou obvykle účastníci pozorováni dle předem stanovených kritérií, testování se zaznamenává na videokameru nebo jiný nosič a následně jsou tyto záznamy použity jako zdroj informací pro zadavatele. [25]

Další testy

Společnost ManpowerGroup s.r.o. nabízí svým klientům i další specializované testy jako např. psychologické a osobnostní testy, jazykové testy, testy počítačových dovedností, testy komunikačních dovedností nebo testy manuální zručnosti tzv. ULTRADEX. Poslední zmiňovaný test byl speciálně vyvinut společností ManpowerGroup s.r.o. v České republice a v praxi je využíván od roku 1998. Své uplatnění nachází především v technických a výrobních oborech pro pozice jako jsou např. operátor, obsluha strojů a výrobních linek, výrobní dělníci, pracovníci v oblasti přípravy objednávek a podobně. Test se skládá ze dvou povinných a pěti nepovinných testů, obvykle se využívají 3-4 testy. Testování probíhá ve skupinách 4-5 kandidátů a posuzují se nejen jejich předpoklady a schopnosti, ale také jejich chování v průběhu testování a přístup k práci. [25]

Preselekcce

Roztřídění kandidátů, kteří se ucházejí o inzerovanou pozici. Po nashromáždění potřebného množství životopisů je provedeno jejich roztřídění dle požadavků klienta do tří skupin: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nepřijatelní kandidáti. Přijatelní uchazeči se dále třídí pomocí telefonního pohovoru tak, aby co nejlépe vyhovovali zadavateli. Nejvhodnější kandidáti jsou následně představeni klientovi. [25]

Inzertní služby

Společnost ManpowerGroup s.r.o. zajišťuje komplexní služby v oblasti personální inzerce: sestavení textu, grafická úprava, výběr vhodných médií, uveřejnění inzerce. Inzerce může být publikována jednak pod hlavičkou klienta nebo společnosti ManpowerGroup s.r.o..

Díky zkušenostem v této oblasti společnost ManpowerGroup s.r.o. šetří klientovi čas, zaručí, že inzerce bude odpovídat současným požadavkům pracovního trhu a že inzerce bude zveřejněna tak, aby co nejefektivněji oslovila cílovou skupinu. [25]

Outplacement

Jedná se o péči o odcházející zaměstnance při hromadném propouštění a jejich podporu při hledání nového uplatnění. Cílem je redukovat negativní vlivy, které souvisejí s propouštěním zaměstnancům. Společnost ManpowerGroup s.r.o. seznámí propuštěné zaměstnance se situací na pracovním trhu, poradí jim, jak postupovat při hledání nového zaměstnání, pomůže při sestavení životopisů, připraví kandidáty na pracovní pohovory.

Díky této službě se zlepšuje image společnosti z důvodu přebírání spoluzodpovědnosti podniku za své zaměstnance.[25]

Mystery shopping

Podrobné zmapování přístupu k zákazníkům. Díky využití této služby získá zadavatel, jehož cílem je zvýšení spokojenosti zákazníků a image firmy, objektivní informace o stavu provozu a podklady pro efektivní rozvoj pracovníků. Úkolem zaměstnance ManpowerGroup s.r.o. je vystupovat v roli zákazníka a podle předem stanoveného scénáře monitorovat obchodní, komunikační a vyjednávací schopnosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti. Po ukončení experimentu je proveden podrobný zápis. Další pozorování probíhá s časovým odstupem a je analyzována účinnost nápravných kroků. [25]

Kontrola nemocných

Cílem této kontroly je snížení podvodné nemocnosti, odhalení příčin a celkové řešení dané situace. Zaměstnanec ManpowerGroup s.r.o. osobně navštíví nemocného zaměstnance v místě nahlášeného pobytu, kde bude sepsán protokol o provedené kontrole. Nebude-li nemocný zaměstnanec zastižen v místě nahlášeného pobytu, budou tyto informace předány jeho zaměstnavateli pro provedení následných sankcí. Kontroly je možné realizovat i o víkendu.

Díky této službě klient může snížit firemní výdaje a odhalit rizikovou skupinu zaměstnanců, kteří neoprávněně pobírají nemocenské dávky. [25]

2. STRATEGICKÁ VÝCHODISKA

Mezi tzv. strategická východiska řadíme poslání, vizi a strategické cíle společnosti. V kapitole budou nejprve tyto pojmy vysvětleny s využitím odborné literatury a dále bude uvedeno jejich konkrétní znění pro společnost ManpowerGroup s.r.o..

2.1 Poslání

„Poslání je časově vymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její budoucí aktivity.“ [6, s. 33]

Správně formulované poslání by nám mělo dát odpovědi na tři základní otázky:

- Jaký smysl má uvažované podnikání?
- Čím je organizace jedinečná a pro koho jsou určeny její produkty?
- Čeho chce organizace dosáhnout? [6]

Poslání má význam i pro zaměstnance společnosti, aby věděli, že vykonávání jejich aktivit vede k určitému cíli.

Posláním společnosti ManpowerGroup s.r.o. je vytváření a poskytování inovativních řešení a služeb na trhu práce, které umožňují jejím klientům uspět v měnícím se světě práce. [25]

2.2 Vize

„Vize je chápána jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu. Je to formalizovaná představa o tom, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnu.“ [6, s. 34]

Vize se obvykle plánuje na střednědobý časový horizont a obsahuje komponenty, které umožní stanovení strategických cílů podniku. Zároveň musí mít dostatečnou šíři a hloubku a respektovat požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným stranám a vytvářet pozitivní pocity pro motivaci. [6]

Vize společnosti ManpowerGroup s.r.o. pro roky 2014, 2015 a 2016 je následující:

I v následujících třech letech si chce společnost ManpowerGroup s.r.o. udržet pozici jednoho z nejsilnějších poskytovatelů personálních služeb s širokým portfoliem nabízených činností. Zákazníci a jejich požadavky jsou na prvním místě a společnost se jim bude snažit maximálně vyhovět. Pro udržení svého postavení na trhu bude společnost usilovat o růst tržeb, optimalizaci nákladů a neustálé zlepšování a

zefektivňování interních procesů s cílem vytvořit motivující prostředí pro své zaměstnance. Samozřejmostí je dodržování platných právních a etických norem pro zachování dobré image v očích veřejnosti. [25]

2.3 Strategické cíle podniku

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.“ [6, s. 36]

Počet stanovených strategických cílů by měl být co nejnižší, v souladu s vizí a cíle by měly být vzájemně závislé. [6]

Dobře definovaný strategický cíl musí být **SMARTER**, tj.: **S**pecific – specifický, **M**easurable – měřitelný, **A**chievable – dosažitelný, **R**esult oriented – realistický, orientovaný na výsledek, **T**ime framed – časově vymezený, **E**thical – etický a **R**esourced – zaměřený na zdroje [6]

Společnost ManpowerGroup s.r.o. si pro následující tříleté období, tj. roky 2014, 2015 a 2016 stanovila tyto cíle:

- Zajistit meziroční nárůst hrubé marže o 10%.
- Do konce roku 2014 se stát tzv. e-company.
- Do konce roku 2014 snížit náklady v každé pobočce o 5% oproti roku 2013.
- Do konce roku 2015 provést proškolení managementu v oblasti leadership.
- Do konce roku 2014 založit HelpDesk pro zrychlení a zjednodušení komunikace v rámci organizace.
- Do konce roku 2015 vytvořit databázi kandidátů pro zrychlení a zjednodušení práce konzultantů. [25]

2.3.1. Popis stanovených cílů

Zajistit meziroční nárůst hrubé marže o 10%.

Hrubá marže je jedním z měřítek hodnocení výkonnosti každé pobočky společnosti ManpowerGroup s.r.o.. Je dána rozdílem obratu a nákladů. Vedení společnosti si jako cíl stanovilo její 10% meziroční nárůst. Pro vedoucí jednotlivých poboček nejsou dány žádné konkrétní instrukce, jak tohoto cíle dosáhnout, to je v kompetencích každého vedoucího pobočky. [25]

Do konce roku 2014 se stát tzv. e-company.

Cílem společnosti v této oblasti je zavedení nových technologií, které výrazným způsobem urychlí, zjednoduší a zefektivní obchodní procesy, a které podpoří administrativní činnosti a komunikaci uvnitř organizace. Bude se jednat např. o výměnu stávajících zastaralých počítačů, nákup nových kancelářských aplikací nebo vybudování nového datového skladu. Předpokládané náklady na naplnění cíle se očekávají ve výši 3 mil. Kč. [25]

Do konce roku 2014 snížit náklady v každé pobočce o 5% oproti roku 2013.

Vedení společnosti si jako cíl pro rok 2014 stanovilo snížení nákladů každé pobočky o 5% oproti roku 2013. Je opět v kompetencích každého vedoucího pobočky, jakým způsobem tohoto cíle dosáhne. Možností je několik, např. snížení počtu zaměstnanců, snížení režijních nákladů apod. [25]

Do konce roku 2015 provést proškolení managementu v oblasti leadership.

Kariérní růst ve společnosti ManpowerGroup s.r.o. je mnohdy poměrně rychlý a ne vždy jsou na pozicích managementu osoby s dostatečnými znalostmi a zkušenostmi v této oblasti. Z toho důvodu je cílem společnosti do konce roku 2015 uskutečnit sérii školení pro management zaměřenou na rozšiřování manažerských dovedností. Předpokládaná výše nákladů se odhaduje na 1 mil. Kč. [25]

Do konce roku 2014 založit HelpDesk pro zrychlení a zjednodušení komunikace v rámci organizace.

Vzhledem k mnohastupňové organizační struktuře společnosti, je komunikace mnohdy zdoluhavá a komplikovaná. Z toho důvodu bylo rozhodnuto o vytvoření tzv. HelpDesk, kam by zaměstnanci psali své otázky managementu na různých úrovních řízení. O správu HelpDesk se bude starat IT oddělení, které ho i naprogramuje. Společnost najme jednoho dodatečného zaměstnance, který bude mít na starost správu HelpDesk, jeho měsíční mzda bude činit 15 000 Kč. [25]

Do konce roku 2015 vytvořit databázi kandidátů pro zrychlení a zjednodušení práce konzultantů.

V současnosti společnost využívá pro databázi svých kandidátů na zaměstnání systém Helios, který ovšem není pro tyto účely zcela vyhovující vzhledem ke své nepřehlednosti a zdlouhavému vyhledávání. Cílem tedy je do konce roku 2015 vytvořit vlastní databázový systém pro tyto účely, který by výrazným způsobem ulehčoval práci konzultantům společnosti. Náklady na vytvoření databáze se předpokládají ve výši 2 mil. Kč. [25]

2.3.2 Strategie pro dosažení cílů

Obrázek č. 4: Ansoffova matice



Zdroj: [26]

Z hlediska ekonomické teorie se s využitím Ansoffovy matice, která na ose y posuzuje umístění trhu (nový nebo stávající) a na ose x produktu (nový nebo stávající), jeví jako nejvhodnější strategie penetrace trhu, tedy využití stávajících produktů (služeb) na stávajících trzích. Tato strategie je spojena se zvyšováním kvality stávajících služeb a je vhodné ji použít v případě, kdy poptávka po službách firmy není ještě nasycena, firma má možnost nabízet víc než konkurence a je zde možnost snižovat náklady.

3. ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Každý podnik, ať už si to uvědomuje, či nikoliv je určitým způsobem ovlivněn svým okolím. Analýza prostředí má pro firmu význam především z toho důvodu, aby byla schopna posoudit svoji pozici na trhu, uměla rychle zareagovat na změny ve svém okolí, dokázala posoudit potenciál dalšího rozvoje, uměla předvídat chování konkurentů a včas dokázala identifikovat rizikové faktory, které mohou ohrozit její podnikatelský záměr. [6]

Při posuzování vlivu prostředí na strategický záměr využíváme zásady **MAP**, tj.:

Monitoruj - identifikace faktorů,

Analyzuj – popsání dosavadního působení,

Predikuj – popis budoucího vývoje. [10]

Podnikatelské prostředí můžeme dělit do dvou základních oblastí:

Externí prostředí, které se skládá jednak z *makroprostředí* (existuje nezávisle na vůli podniku) a dále z *mezoprostředí*, které může podnik z části ovlivnit nástroji marketingu.

Interní prostředí neboli *mikroprostředí*, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi. [6]

Obrázek č. 5: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [26]

3.1 Analýza externího prostředí

Provedením analýzy externího prostředí získáme seznam příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**). [6]

3.1.1 Analýza makroprostředí

Při analýze makroprostředí popisujeme faktory okolí podniku, které podnik nemůže svou činností ovlivnit. Patří mezi ně především legislativa, ekonomika, technologie, demografie, sociologie a kultura a ekologie.

V následujícím textu budou analyzovány pouze ty faktory, které se společností ManpowerGroup s.r.o. přímo týkají.

Legislativa

Jako každá společnost působící na území České republiky, tak i společnost ManpowerGroup s.r.o. musí dodržovat platnou legislativu státu. Jelikož se zákony v České republice poměrně často mění, je nezbytné sledovat jejich aktuální změny a rychle na ně reagovat. Mezi nejvýznamnější zákony, které chod společnosti ovlivňují, patří především Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, Občanský zákoník, který v roce 2014 prošel výraznými změnami a především Zákoník práce, který vymezuje pracovněprávní vztahy a který mimo jiné definuje i podmínky pro agenturní zaměstnávání a kde lze do budoucna očekávat spíše zpřísnění podmínek pro jejich vznik. I do budoucna, musí být společnost připravena, že v oblasti legislativy budou nastávat změny, kterým se bude muset přizpůsobit. [25]

Ekonomika

Stav ekonomiky daného státu má vliv na všechny ekonomické subjekty, které na jeho území provozují svou činnost. Nachází-li se ekonomika v krizi, tak na to zaměstnavatelé reagují propouštěním zaměstnanců, čímž se pro společnost ManpowerGroup s.r.o. zvyšuje počet potenciálních kandidátů na zaměstnance, ale je zde problém v tom, že nejsou na trhu zaměstnavatelé, kteří by je zaměstnali. Při růstu ekonomiky je naopak nezaměstnanost nízká, čímž pro společnost ManpowerGroup s.r.o. klesá počet kandidátů na zaměstnání a situace se při velké poptávce zaměstnavatelů po práci musí řešit např. zaměstnáváním cizinců. [25]

Z níže uvedených tabulek můžeme vidět, že se do budoucna očekává spíše ekonomický růst s mírným poklesem nezaměstnanosti.

Tabulka č. 1: Vývoj HDP v letech 2010-2013, prognóza na roky 2014 a 2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (růst v %, srovnatelné ceny)	2,5	1,8	-1,0	-1,4	1,4	2,0

Zdroj: [18]

Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2010-2013, prognóza na roky 2014 a 2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra nezaměstnanosti (v %)	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	6,9

Zdroj: [18]

Další z makroekonomických ukazatelů, který má vliv na činnost společnosti ManpowerGroup s.r.o. je míra inflace. Ta má vliv především na cenu nabízených služeb společnosti, jelikož společnost každoročně navyšuje cenu svých služeb o aktuální inflaci díky inflační doložce.

Dle predikce Ministerstva financí České republiky je pro rok 2014 počítáno s poklesem inflace, ale pro rok 2015 naopak s jejím růstem.

Tabulka č. 3: Vývoj inflace v letech 2010-2013, prognóza na roky 2014 a 2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná míra inflace v %	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4

Zdroj: [18]

Vývoj měnových kurzů není pro společnost ManpowerGroup s.r.o. významným faktorem, jelikož své služby nabízí v rámci České republiky.

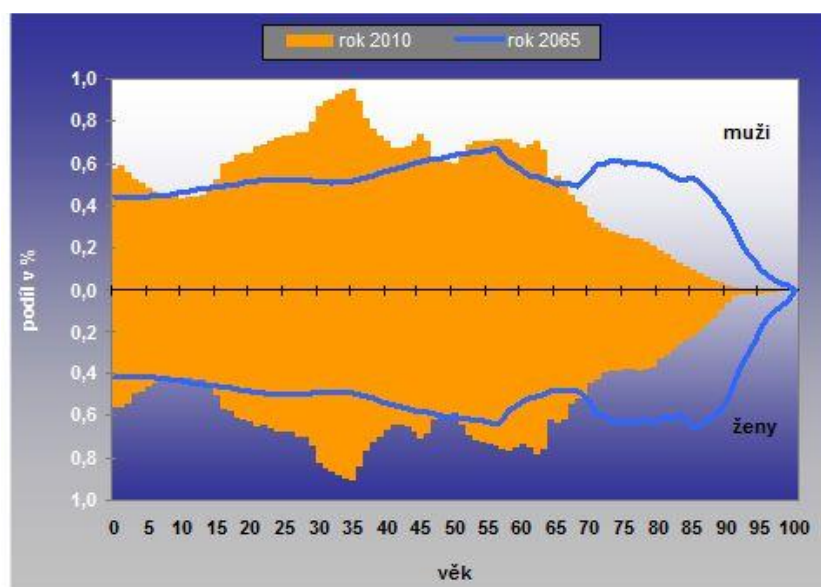
Technologie

V tomto případě se nedá hovořit o vlivu technologie na chod společnosti ManpowerGroup s.r.o., jelikož se jedná o nevýrobní společnost nabízející služby a pro svou činnost žádné speciální technologie nevyužívá. Společnost spíše musí sledovat trendy v oblasti poskytování personálních služeb a nabízené služby konkurence, která je v tomto oboru značná. Změny v tomto oboru nenastávají často, ale i tak na ně musí být společnost do budoucna připravena nebo se sama pokusit nalézt novou inovativní službu pro získání konkurenční výhody. [25]

Demografie

Demografická skladba obyvatelstva má velký vliv na počet práceschopného obyvatelstva v daném regionu. Z uvedeného obrázku můžeme na základě predikce vidět, že se do budoucna očekává spíše pokles počtu práceschopného obyvatelstva a naopak velký nárůst obyvatelstva v neproduktivním věku. Samozřejmě je nutné očekávat vládní zásahy v této oblasti spojené např. se stanovením vyššího věku odchodu do důchodu. Práceschopné obyvatelstvo se pravděpodobně začne přesouvat do větších, průmyslově založených měst. Lze očekávat nárůst vzdělanosti obyvatelstva a s tím související úbytek pracovníků v dělnických profesích, po kterých bude vzrůstat poptávka. Pobočky společnosti ManpowerGroup s.r.o. se nacházejí právě ve velkých městech, kde mají své podniky významní zaměstnavatelé, kteří poptávají velké množství zaměstnanců. [25]

Obrázek č. 6: Predikce věkové struktury obyvatelstva



Zdroj: [16]

Sociologie a kultura

Agenturní zaměstnávání nemá v České republice tak dlouhou tradici, jako například v západních zemích. Lidé na agentury pohlíží spíše skepticky a nepomáhá tomu ani obraz personálních agentur v médiích, která často poukazují na neetické praktiky a porušování zákonů. Nicméně je nutné v této oblasti rozlišovat agentury, které jednájí se svými zaměstnanci seriózně, od těch neseriózních, které se snaží pouze obohatit. Dobrou zprávou může být, že lidé pomalu začínají být informovanější v této oblasti,

rozpoznávají renomované personální agentury a tento způsob zaměstnávání se i v České republice začíná pozvolna rozšiřovat. Společnost ManpowerGroup s.r.o. chce i nadále rozšiřovat povědomí o činnostech personálních agentur např. prohlubováním partnerstvím se školami. [25]

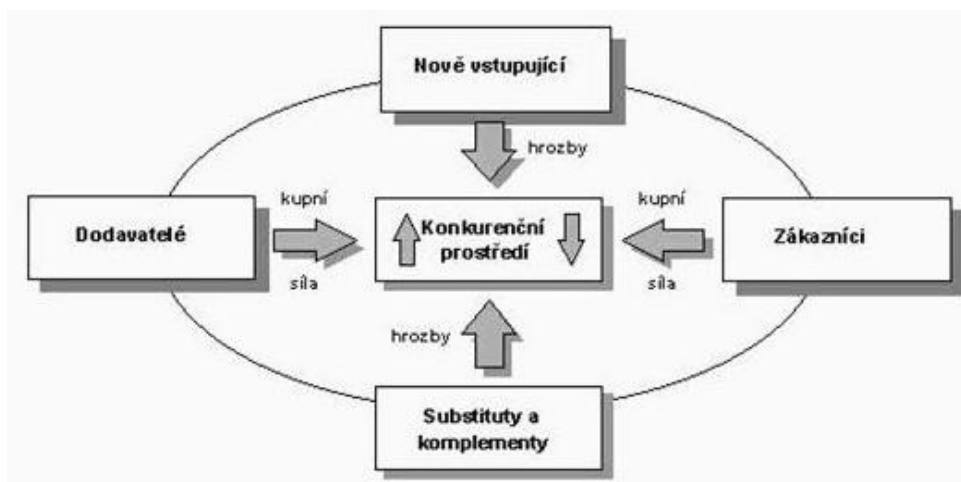
Ekologie

Společnost ManpowerGroup s.r.o. nevyvíjí žádné aktivity, které by nějakým způsobem měly negativní vliv na krajinu a životní prostředí. Z toho důvodu se jí ekologické vyhlášky netýkají a nelze to očekávat ani v následujícím období. [25]

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýzou mezoprostředí posuzujeme vliv konkurence, zákazníků, dodavatelů a distribuce na podnik. Postup provádění analýzy mezoprostředí je standardizován podle Porterova modelu pěti sil, kde mezi pět vlivných tržních sil patří současní konkurenti, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituční výrobky. [10]

Obrázek č. 7: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [10]

Konkurenční prostředí

Jedná se o boj o postavení na trhu. Konkurence je v tomto oboru poměrně velká, což souvisí se snadným vstupem do odvětví. Například jen v Plzeňském kraji působí více než 150 agentur, které zprostředkovávají zaměstnání. Společnost ManpowerGroup s.r.o. se v této oblasti řadí mezi špičku v poskytování personálních služeb, její největší konkurenti jsou společnosti Adecco a Grafton, které i tak za ní značně pokulhávají. Nevýhodou pro společnost ManpowerGroup s.r.o. může být vyšší cena nabízených

služeb ve srovnání s konkurencí, která se ovšem zákazníkům vrátí v podobě vysoké kvality služeb. Ani v následujících letech nelze předpokládat vznik tak velké personální agentury, která by ohrozila postavení společnosti ManpowerGroup s.r.o. a lze spíše očekávat zánik malých agentur. [25]

Vyjednávací síla zákazníků

Je tím vyšší, čím snáze mohou zákazníci přejít na jiné zboží nebo služby s minimálními nebo malými náklady. Vyjednávací síla zákazníků, kterými jsou v tomto případě firmy poptávající zaměstnance, je poměrně značná. V odvětví je velká konkurence a pro zákazníka není problém přejít v případě nespokojenosti se službami dané agentury k agentuře jiné. Z toho důvodu musí mezi sebou agentury neustále soupeřit v ceně a kvalitě poskytovaných služeb a jinak tomu nebude ani v brzké budoucnosti. [25]

Substituční výrobky

Čím více substitučních služeb k dané službě existuje, tím je konkurenční tlak vyšší. Substitučními výrobky můžeme chápat služby jiných personálních agentur nebo např. zprostředkování zaměstnání přes úřady práce. Substitučních výrobků existuje v tomto případě mnoho. [25]

Vyjednávací síla dodavatelů

Se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli roste i vyjednávací síla dodavatele. Dodavatelem pro personální agenturu je člověk hledající zaměstnání. Jeho vyjednávací síla je do značné míry silně ovlivněna dosavadními pracovními zkušenostmi, dosaženým vzděláním a dalšími schopnostmi a dovednostmi. Vyjednávací síla dodavatelů je také závislá na celkové úrovni nezaměstnanosti ve společnosti. [25]

Potenciální noví konkurenti

Zde hodnotíme, jaké jsou překážky pro vstup do daného odvětví. V případě založení nových personálních agentur jich není mnoho. Zájemce musí být starý minimálně 18 let, trestně bezúhonný a dosáhnout tzv. odborné způsobilosti, za kterou se pro osobu s vysokoškolským vzděláním považuje praxe v oboru zprostředkování zaměstnání minimálně 2 roky a pro osobu se středoškolským nebo vyšším odborným vzděláním praxe v oboru minimálně 5 let. Povolení k provozu personální agentury vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Případné změny v udělování povolení

k provozu personální agentury v následujících letech jsou z velké míry závislé na rozhodnutí budoucích vlád. [25]

3.1.3 Zhodnocení faktorů analýzy externího prostředí – matice EFE

Smyslem využití matice EFE (External Forces Evaluation) při hodnocení faktorů externího prostředí je vybrat z identifikovaných příležitostí a hrozeb takové, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku. [6]

Při zpracování matice EFE se nejprve vybere stejný počet příležitostí a hrozeb, které mohou významným způsobem ovlivnit strategický záměr podniku. Každému takto identifikovanému faktoru se přiřadí váha v rozmezí 0-1 podle důležitosti pro úspěšnost v oboru, přičemž součet vah musí dát 1. Dále se posuzuje stupeň vlivu na strategická východiska podle čtyřstupňové stupnice (4= nejvyšší, 1= nízký). Pronásobením váhy a stupně vlivu u každého faktoru dostaneme vážené ohodnocení. Celkové vážené ohodnocení je dáno součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů a poukazuje na celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Nejvyšší citlivost je dána ohodnocením 4 nízká citlivost ohodnocením 1. [6]

Tabulka č. 4: Matice EFE

PŘÍLEŽITOSTI - O	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Příchod významného zákazníka (zaměstnavatele)	0,2	3	0,6
Ukončení činnosti menších agentur	0,1	2	0,2
Zpřísnění podmínek pro vznik nových agentur	0,05	2	0,1
Zavedení nové inovativní nabízené služby	0,1	3	0,3
Prohloubení partnerství se školami	0,05	1	0,05
HROZBY - T	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Konkurence v odvětví	0,2	3	0,6
Obraz personálních agentur v médiích	0,1	2	0,2
Změna legislativy	0,05	2	0,1
Vývoj makroprostředí	0,05	1	0,05
Nedostatek pracovníků v dělnických profesích	0,1	3	0,3
SOUČET	1,0	-	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený průměr je **2,5**, což znamená střední citlivost podnikatelského záměru na vývoj externího prostředí.

3.2 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí, též mikroprostředí, se provádí ve vztahu k danému strategickému záměru podniku a jejím výsledkem je získání seznamu silných (**Strengths**) a slabých (**Weaknesses**) stránek podniku. [6]

Management

Organizační struktura společnosti je rozdělena do více úrovní. Vrcholným představitelem skupiny ManpowerGroup s.r.o. je tzv. Country manager mající na starosti především stanovení dlouhodobých strategických cílů společnosti a koordinaci 4 divizí společnosti, v jejichž čele stojí jejich Leader. Mezi vrcholové vedení řadíme top management, v čele s generální ředitelkou. V rámci top managementu stojí ředitel finančního a administrativního oddělení, oddělení HR a PR a marketingového oddělení. V další úrovni řízení jsou tzv. regionální ředitelé, kteří mají území České republiky rozdělené na 5 regionů: region Západ, region Sever, region Praha, region Jižní Morava a region Severní Morava. V rámci každého regionu se nacházejí jednotlivé pobočky společnosti, celkem 25, které mají své vlastní vedoucí tzv. branch managery. Z toho důvodu můžeme o organizační struktuře společnosti říci, že je spíše strmá, s čímž souvisí i poměrně zdlouhavá komunikace od zaměstnanců směrem k vedení. [25]

Plánování vychází ze stanovených strategických cílů top managementem, které jsou rozpracovány na roční cíle, které jsou dále komunikovány na další úrovně řízení. Od stanovených ročních cílů, se každoročně mění motivační a bonusový systém společnosti. Samotnou motivací se budeme zabývat v dalších kapitolách práce, zde pouze konstatujeme, že výše odměny je silně závislá na výkonnosti zaměstnance. [25]

Kontrolu nad plněním dílčích cílů a úkolů vždy provádí přímý nadřízený daného zaměstnance. K účelům kontroly je využíván informační systém Helios, kam mají zaměstnanci každodenně povinnost zaznamenávat vykonané aktivity. Tyto informace jsou pak dostupné vedení na všech úrovních řízení. Základními ukazateli pro kontrolu plnění stanovených cílů je dosažený obrát, marže a tzv. budget. [25]

Styl vedení zaměstnanců je v kompetencích každého vedoucího pobočky. Bohužel se občas díky poměrně rychlému kariérnímu růstu stává, že především vedoucí poboček nedisponují dostatečnou manažerskou praxí a zkušenostmi, což může mít negativní vliv na chod a výsledky dané pobočky. [25]

Marketing

Marketingovými aktivitami společnosti se zabývá samostatné oddělení marketingu v hlavní centrále společnosti v Praze. Jednotlivé pobočky žádné vlastní marketingové aktivity nevyvíjí. Hlavním marketingovým nástrojem společnosti je její dobré jméno, stabilita a tradice. Společnost ManpowerGroup s.r.o. je mimo jiné člen Asociace poskytovatelů personálních služeb ČR. Vedení společnosti klade důraz na sociální odpovědnost, ředitelka ManpowerGroup s.r.o. často vystupuje v médiích a snaží se společnosti vysvětlovat různé aktuality související s trhem práce a agenturním zaměstnáváním. Společnost publikuje články v časopisu HR forum, prezentuje se na veletrzích pracovních příležitostí a je partnerem úřadů práce. [25]

Finance a účetnictví

Oblast financí a účetnictví má ve společnosti ManpowerGroup s.r.o. na starosti oddělení financí a administrativy, které se řadí mezi složku top managementu. Finanční pozice je pro každou firmu jednou z nejdůležitějších složek interní analýzy. Vypovídá o jejím finančním zdraví, konkurenceschopnosti, atraktivnosti pro investory. V této kapitole uvedeme pro získání přehledu o finanční pozici společnosti základní ukazatele finanční analýzy za roky 2012, 2011 a 2010. Uvedené vzorce jsou čerpány z [11].

Tabulka č. 5: Základní položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro výpočty finanční analýzy za roky 2010-2012 v tis. Kč

Rok	2010	2011	2012
Aktiva celkem	419 540	451 089	530 822
Dlouhodobý majetek	11 757	11 238	12 231
Oběžná aktiva	397 483	430 216	508 897
Zásoby	0	0	0
Pohledávky	347 101	421 201	508 126
Peněžní prostředky	50 382	9 015	771
Pasiva celkem	419 540	451 089	530 822
Vlastní kapitál	104 020	138 234	164 427
Cizí zdroje celkem	315 410	312 503	365 843
Cizí zdroje dlouhodobé	0	0	0
Cizí zdroje krátkodobé	311 586	307 845	365 843
Tržby celkem	1 520 551	2 035 265	2 424 208
Nákladové úroky	1 546	999	1 632

Sazba daně v %	19	19	19
VH za účetní období (EAT)	19 238	34 214	45 872
VH před zdaněním (EBT)	24 316	44 780	58 957
EBIT	25 862	45 779	60 589

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

Položka peněžní prostředky je dána součtem účtu peníze a účty v bankách z rozvahy.

Pohledávky jsou dány součtem krátkodobých a dlouhodobých pohledávek.

Krátkodobé cizí zdroje jsou dány součtem krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů.

Tržby celkem tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a dále tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu.

Sazba daně vychází z platné sazby daně z příjmů právnických osob v daném roce.

EAT a EBT jsou převzaty z výkazu zisku a ztráty. EBIT je dán součtem EBT a nákladových úroků.

Čistý pracovní kapitál:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Čistý pracovní kapitál je rozdílový ukazatel, který představuje rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. „Představuje „finanční polštář“, který podniku umožňuje pokračovat ve své činnosti i v případě, že by jej potkala nějaká nepříznivá událost, jež by si vyžádala neočekávaný výdej peněžních prostředků.“ [6, s. 344]

Základní požadavek na hodnotu čistého pracovního kapitálu je, aby byla kladná.

Tabulka č. 6: ČPK společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012 v tis. Kč

Rok	2010	2011	2012
ČPK	85 897	122 371	142 283

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

Jak můžeme z výše uvedené tabulky vidět, hodnota ČPK je ve všech letech kladná a můžeme sledovat rostoucí trend. Do budoucna není nutné přílišné navyšování této položky, jelikož nadměrné množství neproduktivního kapitálu sice snižuje kreditní riziko společnosti, ale na druhou stranu snižuje výnosnost kapitálu.

Ukazatele rentability:

Ukazatelé rentability jsou ukazateli poměrovými, pomocí kterých vyjadřujeme intenzitu využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. V této práci se zaměříme na tři základní ukazatele rentability: rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu úhrnných vložených prostředků (ROA) a rentabilitu tržeb (ROS). Vzorce pro jejich výpočet jsou následující:

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \times 100$$

Ukazatel ROE slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Ve všech třech letech můžeme sledovat rostoucí trend, díky rychleji rostoucímu zisku než hodnotě vlastního kapitálu, což je pro společnost pozitivní. Průměrná ROE v odvětví za rok 2012 činila 23,78%, naše společnost si tedy vede lépe.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva\ celkem} \times 100$$

Ukazatel ROA vypovídá o celkové efektivnosti společnosti. S využitím ukazatele EBIT v čitateli naznačuje produkční sílu společnosti. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikání. [6] V našem případě opět vidíme ve všech letech rostoucí trend. Průměrná ROA v odvětví pro rok 2012 činila 6,55%, což je méně ve srovnání se společností ManpowerGroup s.r.o..

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \times 100$$

Ukazatel ROS vyjadřuje celkový podíl čistého zisku na tržbách, vyjadřuje schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje financování. Pozitivní je rostoucí trend.

Tabulka č. 7: Ukazatele rentability společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012 v %

Rok	2010	2011	2012
ROE	18,49	24,75	27,9
ROA	6,16	10,15	11,41
ROS	1,27	1,68	1,89

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatele likvidity:

Likvidita slouží k posouzení schopnosti společnosti hradit své závazky v brzké budoucnosti. Rozlišujeme tři druhy likvidity: běžná likvidita (BL), pohotová likvidita (PL) a okamžitá likvidita (OL). Jejich výpočty se provádí pomocí následujících vzorců:

$$BL = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity nám říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučená minimální hodnota se udává 1,5, čímž by měla být zaručena platební schopnost společnosti. V tomto ukazateli má společnost ManpowerGroup s.r.o. ještě mezery, ani v jednom z analyzovaných roků hodnota běžné likvidity tuto hranici nepřekročila, ale i tak se pohybuje poměrně blízko. Průměrná běžná likvidita v odvětví za rok 2012 činila 4,62.

$$PL = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Přísnějším měřítkem likvidity je likvidita pohotová, která v čitateli z oběžných aktiv vylučuje zásoby. Jelikož společnost ManpowerGroup s.r.o. žádné zásoby nemá, jsou hodnoty běžné a pohotové likvidity totožné. Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou v rozmezí 0,8-1. V našem případě jsou ve všech třech letech tyto hodnoty překročeny, což je sice příznivé z hlediska věřitelů, ovšem z pohledu vlastníků to vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, což může mít negativní vliv na rentabilitu společnosti. Průměrná pohotová likvidita v odvětví za rok 2012 činila 4,42.

$$OL = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za přijatelné se považují hodnoty vyšší než 0,2. V tomto ukazateli má společnost ManpowerGroup s.r.o. značné mezery, především v posledních letech jsou její hodnoty výrazně nižší než hodnoty doporučené. Tento jev je způsoben poklesem peněžních prostředků na účtech společnosti. Do budoucna by měla společnost určitě zapracovat na zlepšení ukazatele. Průměrná peněžní likvidita v odvětví za rok 2012 činila 1,37.

Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012

Rok	2010	2011	2012
BL	1,28	1,40	1,39
PL	1,28	1,40	1,39
OL	0,16	0,03	0,002

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatele aktivity:

Ukazatele aktivity udávají schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Pracujeme buď s ukazateli typu počet obrátů, nebo doba obratu. Pro účely této práce využijeme ukazatel obrat aktiv (OA), doba obratu aktiv (DOA) a relativní vázanost stálých aktiv (VA). Výpočet je prováděn dle následujících vzorců:

$$OA = \frac{Tržby}{Aktiva\ celkem} \times 100$$

Pro ukazatel obrat aktiv je žádoucí, aby v jednotlivých letech rostl, to se v našem případě děje.

$$DOA = \frac{Aktiva\ celkem}{Tržby/365}$$

Doba obratu aktiv říká, jak dlouho jsou aktiva vázána v podniku do doby jejich spotřebování. Žádoucí je klesající trend, což od roku 2012 nastalo.

$$VA = \frac{Stálá\ aktiva}{Tržby} \times 100$$

Vázanost stálých aktiv udává využívání stálých aktiv k dosahování tržeb. Optimální je klesající trend, což společnost splňuje.

Tabulka č. 9: Ukazatele aktivity společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012, v % a dnech

Rok	2010	2011	2012
OA	362,43	451,19	456,69
DOA	100,71	108,28	79,92
VA	0,77	0,55	0,50

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatele zadluženosti:

Ukazatelé zadluženosti nám udávají výši rizika, kterou společnost podstupuje při financování své činnosti cizími zdroji. Nejběžnějším ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti (TD), daný následujícím vztahem:

$$TD = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}} \times 100$$

Celková zadluženost udává podíl cizího kapitálu na aktivech společnosti, její hodnota by neměla přesáhnout 50%. V našem případě jsou ve všech případech hodnoty celkové zadluženosti o hodně vyšší, než doporučené hodnoty, i když vykazují klesající trend.

Tabulka č. 10: Celková zadluženost společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012 v %

Rok	2010	2011	2012
TD	75,18	69,28	68,92

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zhodnocení finanční analýzy:

V některých ukazatelích, jako je např. čistý pracovní kapitál nebo rentabilita si společnost vede dobře. Mezery můžeme vidět u ukazatelů likvidity a to především likvidity okamžité, v této oblasti by se měla společnost polepšit. Uspokojivých trendů dosahuje společnost v ukazatelích aktivity, což vypovídá o dobrém využívání aktiv. Vysokých hodnot nabývá ukazatel celkové zadluženosti, ale na druhou stranu tak může společnost pozitivně využít vlivu finanční páky. I přes určité nedostatky je na tom společnost ManpowerGroup s.r.o. po finanční stránce dobře a zaujímá silnou tržní pozici na českém trhu.

Výroba

Společnost ManpowerGroup s.r.o. je nevýrobní podnik, zabývá se poskytováním služeb. Své služby nabízí v rámci široké sítě poboček (25). Nabízené služby jsou komplexní a zasahují do všech oblastí personalistiky. Jejich přehled byl součástí první kapitoly práce. Tím, že se jedná o velkou nadnárodní společnost, je její slabou stránkou především nižší flexibilita ve srovnání s menšími personálními agenturami a také vyšší cena nabízených služeb, která je opět dána velikostí společnosti. [25]

Výzkum a vývoj

Společnost ManpowerGroup s.r.o. neprovádí žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje. [25]

Informační systémy

Informační systémy jsou pro společnost ManpowerGroup s.r.o. velmi důležité, jelikož její činnosti jsou z velké části založené na vyhledávání informací z různých databází. Pro tyto účely společnost využívá hlavní informační systém Helios, který obsahuje veškeré činnosti společnosti od databází, po vedení účetnictví, zprostředkované služby, zadávání vykonaných činností zaměstnanci pro kontrolu managementu atd. Dalším informačním systémem je docházkový systém Powerkey, který je úspěšně implementován u zákazníků a dále společnost využívá běžné kancelářské balíky sady Microsoft Office. Ze stanovených cílů společnosti vyplynulo, že společnost do budoucna uvažuje o vytvoření HelpDesk pro rychlejší a snadnější komunikaci a dále samostatné databáze pro výběr kandidátů. [25]

3.2.1 Zhodnocení faktorů analýzy interního prostředí – matice IFE

Smyslem využití matice IFE (Internal Forces Evaluation) při hodnocení faktorů interního prostředí je vybrat z identifikovaných silných a slabých stránek takové, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku. [6]

Postup sestavení matice IFE je totožný jako v případě matice EFE, pouze se zde pracuje se silnými a slabými stránkami podniku. Výsledkem je stanovení interní pozice podniku vůči strategickému záměru. Silné interní pozici odpovídá ohodnocení 4, které vypovídá o možnosti firmy realizovat daný strategický záměr, slabé interní pozici ohodnocení 1, které naopak znamená, že firma není schopna realizovat daný strategický záměr v plném rozsahu. [6]

Tabulka č. 11: Matice IFE

SILNÉ STRÁNKY - S	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Silná tržní pozice	0,15	4	0,6
Početná síť poboček	0,1	3	0,3
Komplexnost nabízených služeb	0,15	4	0,6
Člen Asociace poskytovatelů personálních služeb	0,05	3	0,15
Silné finanční zázemí s dobře řízeným cash-flow	0,05	3	0,15
SLABÉ STRÁNKY - W	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Nízká flexibilita	0,1	1	0,1
Časté změny motivačních programů	0,05	2	0,1
Vyšší cena nabízených služeb ve srovnání s konkurencí	0,1	1	0,1
Nekvalifikovaný management	0,15	1	0,15
Pomalá komunikace	0,1	2	0,2
SOUČET	1,0	-	2,45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený průměr je **2,45**, což je pouze o trochu méně než střední citlivost podnikatelského záměru na vývoj interního prostředí.

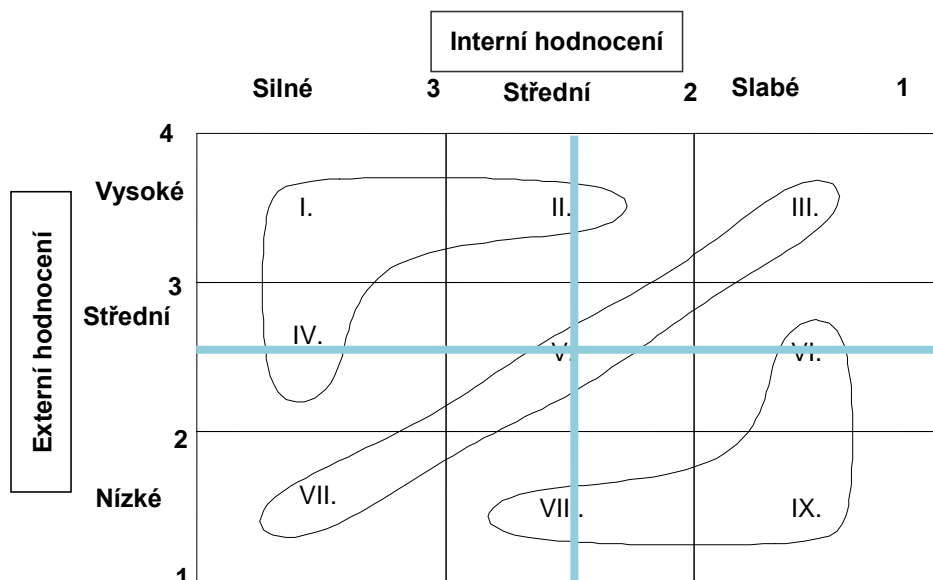
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza nám umožňuje vybrat vhodnou strategii pro naplnění stanovených cílů podniku. Vychází při tom z analýzy prostředí, provedené v předchozích kapitolách a především matic EFE a IFE. Pro naše účely využijeme ke strategické analýze matic IE, matici strategického hodnocení a matici SPACE.

4.1 Matice IE

Pro zkonstruování této matice využijeme externí a interní faktory vycházející z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matic EFE a IFE. Na ose x je vyneseno celkové ohodnocení interních faktorů (matice IFE) a na ose y celkové ohodnocení faktorů externích (matice EFE). [6]

Tabulka č. 12: Matice IE



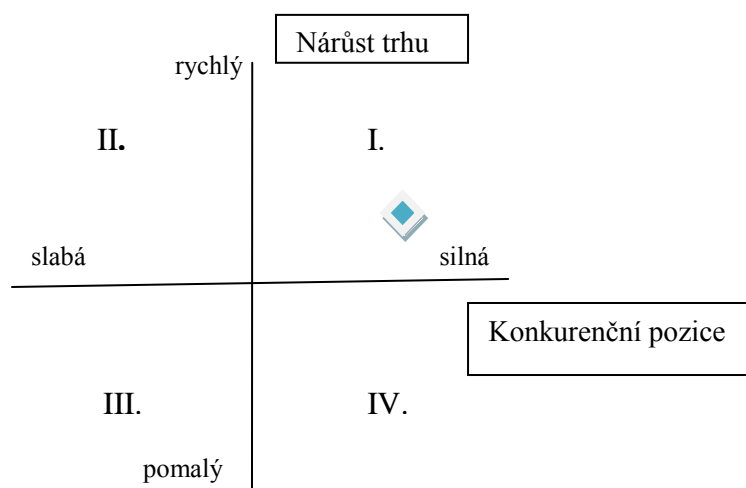
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Po zanesení hodnot z matic EFE = 2,5 a IFE = 2,45 získáváme průsečík v 5. kvadrantu matice IE, tedy oblast „Udržuj a potvrzuj“. Vhodnou strategií pro tuto oblast je strategie penetrace trhu. Podnik by se měl snažit o zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty, s využitím intenzivnějšího marketingu.

4.2 Matice strategického hodnocení

Jedná se o doplňující nástroj, který je využíván strategickými manažery pro zjednodušené hodnocení podniku jako celku. Na základě hodnocení dvou dimenzí, konkurenční pozice na ose **x** a růstu trhu na ose **y**, se pole rozdělí do 4 kvadrantů. [6]

Tabulka č. 13: Matice strategického hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Konkurenční postavení společnosti ManpowerGroup s.r.o. je silné a nárůst trhu poměrně rychlý, z toho důvodu se společnost nachází v prvním kvadrantu, kde se doporučují strategie typu penetrace trhu, rozvoj trhu nebo vývoj produktu. Při přebytku zdrojů připadají v úvahu i různé integrační strategie. [26]

4.3 Matice SPACE

Matice SPACE neboli matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru využívá pro hodnocení pozice dvojice charakteristik, které tvoří:

interní charakteristiky – finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV),

externí charakteristiky – stabilita prostředí (SP) a síla oboru (SO). [6]

Vliv strategie na vývoj pozice podniku se zobrazuje do grafu, který vymezuje 4 kvadranty pozice firmy: agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní. [6]

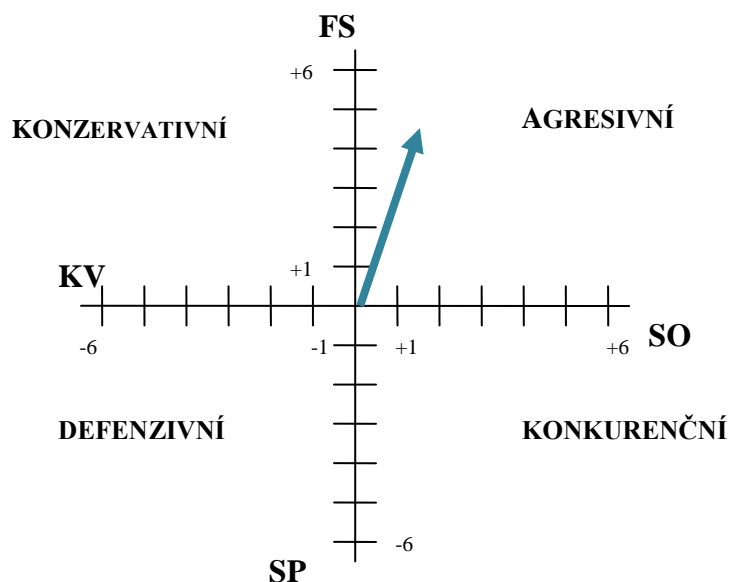
Kvantitativní ohodnocení jednotlivých charakteristik je následující:

FS a SO – nejhorší +1, nejlepší +6

SP a KV – nejhorší -6, nejlepší -1 [6]

Do grafu se následně zanesou souřadnice pro osy x a y, jejich výpočet je uveden v příloze práce.

Tabulka č. 14: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu matice SPACE vidíme, že se společnost nachází v tzv. agresivní pozici. Zde se doporučují strategie typu penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická a dopředná diverzifikace nebo zpětná a horizontální integrace. Jedná se o velmi dobrou pozici pro firmu, dominující je její finanční síla. [26]

4.4 Zhodnocení a doporučení vhodné strategie

V této kapitole jsme se snažili pomocí různých matic používaných ve strategickém managementu nalézt vhodnou strategii, kterou by měla společnost ManpowerGroup s.r.o. využít pro naplnění svého strategického záměru a vytyčených cílů. Ve všech případech nám jako nejvhodnější vyšla strategie penetrace trhu.

V rámci této strategie by měla společnost i nadále klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb, zvyšovat svůj podíl na trhu, využívat nástrojů marketingu na svou propagaci a zajímat se o spokojenost svých zaměstnanců.

Cíle společnosti lze považovat za reálné, s jejich naplněním by neměla mít společnost velké problémy. Jak jsme si uvedli, jednou z oblastí na které by se měla společnost zaměřit je spokojenost zaměstnanců a s tím související jejich vhodná motivace, které se budeme v další části práce věnovat.

5. ANALÝZA MOTIVAČNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI MANPOWERGROUP S.R.O.

Cílem této kapitoly je představení a zhodnocení současné motivační politiky společnosti ManpowerGroup s.r.o.. Dříve než si ovšem jednotlivé způsoby motivace popíšeme, je vhodné uvést základní teoretické pojmy z odborné literatury, které se motivace týkají.

5.1 Motivace z pohledu teorie

Všechny organizace se zajímají o to, co by měly udělat, aby jejich zaměstnanci podávali trvale vysoký výkon. Klíčovou roli v tomto procesu hrají nejrůznější způsoby motivování zaměstnanců a především osoba manažera. *„Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jim uvažovaných činností odpovídajících poslání a cílům firmy. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky a to cílevědomým působením manažera nebo personalisty.“* [13, s. 148]

Výraz **motivace** má původ v latinském slově *movere* – hýbati, pohybovati. [2] Existují různé definice motivace, nejvýstižnější je asi tako: *„Motivaci můžeme definovat jako cílově orientované chování.“* [1, s. 219]

Motivované chování člověka je pak takové, které lidskou činnost orientuje určitým směrem, v daném směru ho aktivizuje a vzbuzenou aktivitu udržuje. Tento proces je způsoben specifickými, ne vždy zcela vědomými vnitřními hybnými silami, které se nazývají **motivy**. [2]

„Motivy jsou důvody, pohnutky, jednání.“ [4, s. 134] Představují určitou vnitřní psychickou sílu, která dává činnosti jednotlivce smysl. Každý motiv má složku *energizující*, která dodává sílu a energii jednání lidí a složku *řídící*, která dodává směr jednání, vybírá způsob a postup, jak určitého cíle dosáhnout. [4]

Motivy můžeme dělit na dvě skupiny:

Přímé (vnitřní) motivy, mezi které řadíme např. potřebu činnosti jako takové, vlastní rozhodování, potřebu kontaktu s druhými lidmi, touhu po moci, seberealizaci a podobně.

Nepřímé (vnější motivy), kam řadíme především mzdu, potřebu uplatnění se, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti.

Budeme-li se bavit o motivech ve vztahu k práci, tak v případě vnitřních motivů je práce sama o sobě zdrojem uspokojení, u vnějších motivů je práce prostředkem k uspokojování jiných potřeb. Obvykle jsou činnosti, které člověk během svého života vykonává kombinací obou typů motivů. [19]

5.1.1 Proces motivace

Níže uvedený obrázek zobrazuje proces motivace. Na začátku každé motivace stojí vědomá nebo nevědomá potřeba, kterou se daný jedinec snaží uspokojit. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které mají potřeby a přání uspokojit a hledají se cesty a způsoby chování, od nichž očekáváme, že nás k danému cíli dovedou. Jestliže je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena, lze předpokládat, že objeví-li se v budoucnu stejná potřeba, daný jedinec zopakuje podobné chování pro její dosažení. V případě neuspokojení potřeby bude v budoucnu jedinec pravděpodobně volit jiné kroky. [1]

Obrázek č. 8: Proces motivace



Zdroj: [1]

V popisovaném procesu motivace jsme se setkali s pojmem potřeba. Bylo by tedy vhodné si ho blíže přiblížit.

5.1.2 Potřeby

Každá motivace má svůj zdroj, který ji vytváří a právě potřeby jsou, mimo jiné, jedním z nejvýznamnějších zdrojů motivace. „Potřeby jsou stavy nedostatku.“ [4, s. 134] Existuje mnoho způsobů členění potřeb, jako např. biologické a fyziologické, primární a sekundární, vědomé a nevědomé. Nedojde-li k uspokojení potřeb, což se stává poměrně často, jelikož se při uspokojování potřeb objevují různé bariéry, vzniká frustrace.

Lidské potřeby se dají hierarchicky uspořádat. Tímto problémem se zabýval Abraham Maslow a vytvořil tzv. Maslowovu hierarchii potřeb, která hierarchicky dělí potřeby do 5 skupin, od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. [4]

Obrázek č. 9: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [4]

Nejnižší v hierarchii stojí *fyzilogické potřeby*, jedná se o potřeby základní, nezbytné pro přežití. Řadíme mezi ně např. vodu, potravu nebo vzduch. V kontextu s pracovním prostředím mezi tyto potřeby řadíme pracovní podmínky. O stupeň výše se nacházejí *potřeby jistoty a bezpečí*, které slouží k zajištění existence i do budoucna, eliminují nebezpečí nebo ohrožení. Pro zaměstnance tyto potřeby představují jistotu zaměstnání nebo personální politiku ve společnosti. Na třetí pozici je *potřeba sounáležitosti* založená na potřebě začlenit se do nějaké skupiny, mít dobré vztahy s ostatními lidmi. Ve firmách je dána dobrými vztahy s kolegy, nadřizným nebo pořádáním společných firemních akcí. Předposlední pozice náleží *potřebě uznání a ocenění*, kam patří sebehodnocení, respekt a uznání ze strany ostatních. Zaměstnavatele tyto potřeby svých zaměstnanců mohou uspokojovat pomocí mzdy, pochvaly, uznání. Nejvýše se v hierarchii nachází potřeba *sebeaktualizace*, spočívající v realizace potenciálu jedince, která mu umožňuje realizovat všechny jeho schopnosti a talent. Pro zaměstnance tato

potřeba představuje možnost odpovědnosti, samostatnosti, vzdělávání nebo dobré organizace práce. [4]

Tato teorie nachází své uplatnění i v managementu, kdy nemusejí manažeři své podřízené motivovat pouze s využitím mzdových stimulů, ale lze sáhnout i po jiných způsobech, jak motivovat zaměstnance, které jsou pro firmu mnohdy mnohem levnější a v některých případech i účinnější. [4]

5.1.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Kromě Maslowovy teorie potřeb, je Herzbergův dvoufaktorový model nejznámější teorií motivace, který také pracuje s potřebami jedince, ale nahlíží na ně z trochu jiného pohledu.

Herzberg se ve své dvoufaktorové teorii motivace zabýval situacemi, kdy se lidé při výkonu svého zaměstnání cítili spokojeni nebo nespokojeni. Na základě svých výzkumů přišel na to, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho problému, ale že se jedná o dva odlišné problémy, které spolu vzájemně příliš nesouvisejí. Jiné příčiny způsobují spokojenost, jiné způsobují nespokojenost. [4] Rozdělil tedy motivační faktory na dvě skupiny, na faktory hygienické a faktory motivační.

Faktory hygienické (dissatisfactory). Nedostatek nebo absence těchto faktorů vede k nespokojenosti zaměstnanců. Je-li jich dostatek, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost. Jako příklad těchto faktorů lze uvést mzdu, interpersonální vztahy, pracovní podmínky nebo jistotu pracovního místa. [5]

Faktory motivační (satisfactory). Tyto faktory jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější složku motivace. Mají vliv na spokojenost zaměstnance a především vedou ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance. Tvoří je např. dosažení úspěchu, uznání, obsah práce, možnost povýšení nebo osobní rozvoj. [5]

V následující části práce budou tyto faktory konkretizovány na příkladu společnosti ManpowerGroup s.r.o..

5.1.4 Pracovní motivace

„Pracovní motivaci lze chápat jako aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně přidělených pracovních povinností.“ [13, s. 154] Jedná se o soubor podmínek, v němž se daná osoba nachází. K tomu, aby mohl podnik správně motivovat své

zaměstnance, je nutné, aby znal jejich potřeby, které jsou pro každého zaměstnance důležité. Při tomto procesu je nezbytné dodržovat dvě zásady: neměřit všechny stejným metrem, protože každý je jedinečná osobnost a dále umět využívat znalosti motivačních faktorů. [13]

Mezi základní motivační faktory řadíme:

- **Odměňování a hodnocení práce**

Hlavním motivačním prostředkem je ve většině případů hmotná odměna, která je považována za zdroj existenčních prostředků pro život pracovníka a jeho rodiny. Její nejčastější forma má podobu mzdy, platu, prémie, ale může mít i spoustu jiných podob, jako např. služební automobil s možností využívání pro soukromé účely, slevy na podnikové zboží a podobně. Mezi základní pravidla, která při odměňování zaměstnanců platí, řadíme především spravedlnost a objektivitu ze strany nadřízeného při odměňování pracovníků, dále by měl mít pracovník jasno, za co je odměňován a měla by existovat přímá provázanost mezi vynaloženým úsilím pracovníka a odměnou. [2]

Významné místo zastává při motivaci pracovníků i neformální hodnocení v podobě uznání nebo výtek, kdy dává nadřízený zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho výkonu. Dobrý nadřízený oceňuje u svých zaměstnanců všechny dobré, k cíli směřující výsledky a zároveň by měl umět upozornit na chyby takovým způsobem, aby zaměstnanec neodradil. [2]

- **Pracovní podmínky**

Zájem podniku o vytváření dobrých pracovních podmínek pro své zaměstnance má za následek, že se lepší pracovní podmínky projeví ve zlepšení výkonu zaměstnanců a také, že se zlepšuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nezájem podniku o pracovní podmínky svých zaměstnanců vždy působí na zaměstnance negativně i tehdy, jsou-li hmotné odměny vysoké. [2]

- **Styl vedení zaměstnanců**

Vedení zaměstnanců je proces, jehož cílem je ovlivnění chování lidí takovým stylem, že jejich pracovní činnost přispívá k naplnění skupinových a podnikových cílů. K tomu, aby mohl manažer své zaměstnance vést, je nutné, aby měl autoritu a uměl se spolupracovníky komunikovat. Způsob jednání a chování manažera ke svým spolupracovníkům označujeme jako styl vedení. [13]

- **Možnost vzdělávání**

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základem úspěšnosti každé organizace je připravenost na změnu a flexibilita. Péče o formování pracovních schopností pracovníků se v současnosti stává nejdůležitějším úkolem personální práce. [9]

- **Vztahy na pracovišti**

Nelze pracovní skupině nařídít, jak se má chovat, vedoucí pracovník však může dění ve skupině ovlivňovat tím, jak na ni působí, může podporovat kontakt mezi lidmi na pracovišti, podněcovat ke skupinovému řešení problémů, vytvářet prostor pro výměnu informací mezi pracovníky a podobně. Žádná z těchto aktivit podněcovaných ze strany nadřízeného však nesmí být násilná a vždy musí záležet na rozhodnutí zaměstnance, zda se jí zúčastní nebo ne. [2]

Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů organizace. Korektní, harmonické a uspokojivé pracovní vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velký vliv na individuální i celooorganizační výkon. [2]

- **Organizace práce**

Organizování lze charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. [1] Ve vztahu k organizaci práce posuzujeme, zda si daný zaměstnanec může svou práci zorganizovat podle sebe nebo je mu striktně přidělena nadřízeným, zda má zaměstnanec pro výkon své práce dostatek času nebo posuzujeme četnost a formu kontroly zadaného úkolu.

- **Informovanost a komunikace**

Komunikace je definována jako proces vzájemného sdělování, odehrávající se mezi jednotlivci a skupinami. Předmětem tohoto sdělování je předávání informací, instrukcí, příkazů, rozhodnutí s cílem přesvědčování, získávání a orientování pracovníků pro plnění cílů organizace. V každé organizaci existuje systém ustálených komunikačních cest, tzv. formální komunikace a současně se na základě spontánních mezilidských vztahů vytváří tzv. neformální komunikace. Pro kvalitní komunikaci je důležitý jak její obsah, tak způsob komunikace, jak se informace předává a jak je akceptovaná příjemcem. [13]

- **Vztah k firmě**

Dobrý vztah pracovníka k firmě, ve které pracuje, je dán ztotožněním se s podnikem a přijetím jeho cílů. Jedině tehdy nedochází u člověka k vnitřnímu rozporu mezi cíli osobními a firemními, protože cíle firemní jsou chápány jako cíle vlastní. Toto ztotožnění má za následek trvale vysoký pracovní výkon, hospodárnost, odpovědnost, tvořivost, aktivitu a vstřícný přístup ke svým spolupracovníkům. [2]

Na vztah k firmě má také vliv její celkový image, jakou má pověst, prestiž. Čím je podnik prestižnější, uznávanější, tím více stimuluje zaměstnance k práci, naopak neoblíbenost daného podniku ve společnosti má za následek jak neochotu se dát u takového podniku zaměstnat, tak menší ochotu pro podnik intenzivně pracovat. [2]

Právě na základě těchto osmi motivačních faktorů se pokusíme v další části práce zhodnotit současný motivační systém společnosti ManpowerGroup s.r.o. s využitím dotazníkového šetření.

5.1.5. Provázanost spokojenosti, motivace a pracovního výkonu

„Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu k práci.“ [1, s. 228] Mají-li lidé pozitivní a příznivý postoj k práci, lze usuzovat jejich spokojenost, v opačném případě nespokojenost. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy a mírou úspěšnosti nebo neúspěšnosti jedince v daném zaměstnání. Chce-li být firma úspěšná, musejí být její zaměstnanci dobře motivováni, být firmě oddáni a jejich práce jim musí přinášet vysokou míru uspokojení. [1]

Obecně se má za to, že vyšší spokojenost s prací vede k vyššímu pracovnímu výkonu. Toto tvrzení však nebylo výzkumem potvrzeno. Spíše se ukazuje, že právě vysoký pracovní výkon vede ke spokojenosti s prací. Neplatí tedy vztah, že spokojený pracovník musí nutně odvádět vysoký pracovní výkon. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným pracovním výkonem. Zlepšení výkonu lze tedy dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitosti k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné a budeme-li je za dobře odvedenou práci odměňovat pomocí finančních i nefinančních odměn. [1]

5.2 Současná motivační politika společnosti ManpowerGroup s.r.o.

Pro vypracování této kapitoly byly použity interní materiály společnosti ManpowerGroup s.r.o. a dále konzultace s manažerkou plzeňské pobočky společnosti.

5.2.1 Finanční motivace

Peníze ve formě mzdy nebo platu jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Někteří autoři, jako např. Herzberg však jejich účinnost zpochybňují s tím, že zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Lidé však mají rozdílné potřeby a někteří budou penězi motivováni více než jiní. Peníze nicméně představují prostředky k uspokojování potřeb, slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání nebo mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace a ovlivňuje jejich setrvání v ní.
[1]

Ve společnosti ManpowerGroup s.r.o. se finanční motivace skládá z měsíční mzdy a dále možnosti čerpání benefitů.

5.2.1.1 Mzda

Mzda každého zaměstnance společnosti ManpowerGroup s.r.o. má dvě složky, část *fixní*, která se odvíjí od pozice, na které se daný zaměstnanec nachází a dále složku *variabilní*, vyplácenou formou ročních, kvartálních nebo měsíčních bonusů, které jsou závislé na výkonnosti daného zaměstnance.

Dle [9] se jedná o využití tzv. pobídkového systému, který se pokouší posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky. K tomu, aby byl pobídkový systém efektivní, je nutné, aby splňoval dva základní požadavky. První požadavek se týká toho, aby byl výkon daného zaměstnance a výkon ostatních pracovníků přesně a spravedlivě hodnocen. Druhý požadavek je, že pracovníci musí věřit v existenci vztahu mezi tím, co dělají a za co dostávají odměnu. Obě dvě tyto tvrzení si následně potvrdíme nebo vyvrátíme v kapitole věnované dotazníkovému šetření. Při uplatňování pobídkových systémů je nutné zajistit, aby tlak na výkon pracovníka neměl negativní vliv na kvalitu jím odvedené práce, či nebylo ohroženo zdraví pracovníka.

Pro účely této diplomové práce se budeme zabývat třemi úrovněmi řízení: regionální ředitelé, manažeři poboček tzv. branch manažeři a běžní zaměstnanci tzv. konzultanti. Každá skupina má svůj vlastní bonusový systém, který si zde blíže popíšeme.

- **Regionální ředitelé:**

Každý regionální ředitel má v rámci regionu na starosti více poboček, za jejichž výkonnost je zodpovědný.

Roční bonusové schéma:

Základem pro výpočet ročního bonusu je čtyřnásobek základní mzdy. Při překročení budgetu u konkrétního kritéria o 10% náleží odměna ve výši 115%, každé další procentní překročení představuje další 1% více na odměně. Každý regionální ředitel má 4 bonusová kritéria, která mají rozdílnou váhu, jak zobrazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka č. 15: Regionální ředitelé - bonusová kritéria

Bod č. 1	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Staffing - dosažení GP v abs. hodnotě dle Budgetu	30 %	110 %	115 %	Kumulativně na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 2	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Perm - dosažení GP v abs. hodnotě dle Budgetu	30 %	110 %	115 %	Kumulativně na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 3	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Dosažení Budgetovaného OUP v abs. hodnotě dle Budgetu	20 %	110 %	115 %	Kumulativně na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 4	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Individuální cíle	20 %	110 %	115 %	Individuálně nastaveno, cíle by se neměly měnit častěji než 1x za Q, lépe 1x za pololetí
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Zdroj: [25]

Měsíční bonusové schéma:

Měsíční bonusy náleží za uzavírání nových obchodů, jejich výše je počítána podle GP Staffing následovně:

Tabulka č. 16: Regionální ředitelé - bonusové měsíční schéma

% GP	% odměny z GP Staffing Kč
< 15 %	8 %
15 - 20 %	13 %
> 20 %	18 %

Zdroj: [25]

GP - hrubá marže

Staffing – výběr méně kvalifikovaných zaměstnanců

Perm – výběr více kvalifikovaných zaměstnanců

- **Manažeři poboček – branch manageri**

Úkolem branch managerů je dosáhnout schválených cílů v produkci hrubé marže, zajistit efektivní splnění přidělených úkolů a cílů společnosti, rozvíjet stávající a nový obchod, realizovat přenesené zakázky, obstarávat nábor kmenových zaměstnanců, realizovat jejich rozvoj a řízení výkonnosti, organizovat a vést tým a efektivně řídit pobočku. Branch manager je přímo podřízen regionálnímu řediteli. Vyplácení odměn branch managerů probíhá formou kvartálních a měsíčních bonusů. Hlavním cílem pro branch manažery je naplnění pobočkových budgetů. Bonusová kritéria, jejich váha a měsíční bonusové schéma jsou totožné jako v případě regionálních ředitelů, s tím rozdílem, že branch manažeři mají zodpovědnost pouze za jednu pobočku.

- **Konzultanti**

Úkolem konzultantů je zajištění efektivního plnění přidělených úkolů vůči stanovenému počtu přidělených zaměstnanců, efektivní plnění administrativních úkolů, poskytování kvalitních služeb klientům, udržení obchodu se stávajícími zákazníky a rozvoj nových obchodů. Konzultanti jsou přímo podřízeni branch managerovi příslušné pobočky.

Ve společnosti se nacházejí dva typy konzultantů, tzv. consultant temporary placement (CTP) a consultant permanent placement (CPP), jejichž bonusový systém je rozdílný. Konzultanti jsou odměňováni měsíčně.

Consultant temporary placement

Tito konzultanti mají na starosti méně kvalifikované, dočasně přidělené zaměstnance.

Náleží jim odměna za *zpracované výkazy*, dle níže uvedené tabulky. Při překročení měsíčního GP staffing budgetu pobočky o každé 1% se odměna za výkaz zvyšuje o 1 Kč, v případě neplnění se snižuje o stejnou částku.

Tabulka č. 17: Odměna za zpracované výkazy

Počet výkazů za měsíc	Odměna za výkaz
> 100	80 Kč
71 - 100	60 Kč
51 - 70	40 Kč
< 50	0 Kč

Zdroj: [25]

Další odměna náleží za *nový obchod Staffing*, výše je počítána podle GP obdobně jako v tabulce č. 16 uvedené u regionálních ředitelů.

Další odměna náleží CTP za *nový obchod HR Consulting a pro brandy RIGHT a EXPERIS* ve výši 5% z GP.

Poslední odměna náleží za *fakturované služby Perm*, ve výši 5% z GP.

Consultant permanent placement

Tito konzultanti se zabývají vyhledáváním více kvalifikovaných zaměstnanců do trvalého pracovního poměru.

Náleží jim *odměna za vygenerované GP*, závislé na délce pracovního poměru dle níže uvedené tabulky.

Tabulka č. 18: Bonus za vygenerované GP

Úroveň vygenerovaného GP	0 až 12 měsíců na pozici		13 až 24 měsíců na pozici		Více než 25 měsíců na pozici	
	Vygenerované GP za měsíc	Měsíční odměna	Vygenerované GP za měsíc	Měsíční odměna	Vygenerované GP za měsíc	Měsíční odměna
I. úroveň	0 - 100 000 Kč	0 %	0 - 110 000 Kč	0 %	0 - 120 000 Kč	0 %
II. úroveň	100 001 - 200 000 Kč	5 %	110 001 - 210 000 Kč	7 %	120 001 - 220 000 Kč	9 %
III. úroveň	>= 200 001 Kč	10 %	>= 210 001 Kč	12 %	>= 220 001 Kč	14 %

Zdroj: [25]

Dále *odměna za nový obchod Staffing*, jejíž výše je závislá na GP a stanoví se stejně jako v tabulce č. 16.

Další odměna náleží CPP za *nový obchod HR Consulting a pro brandy RIGHT a EXPERIS* ve výši 5% z GP.

Poslední bonus náleží konzultantovi za *obsazení pozice Staffing*. Při obsazení pozice Staffing konzultantem CPP vzniká nárok na jednorázovou odměnu ve výši 1 000 Kč.

5.2.1.2 Zaměstnanecké benefity

Využívání zaměstnaneckých benefitů (výhod) dnes již patří k běžnému způsobu motivování zaměstnanců ve většině společností a ne jinak tomu je i u společnosti ManpowerGroup s.r.o.. „*Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka.*“ [9, s. 298]

Níže je uveden seznam a popis jednotlivých benefitů, které společnost ManpowerGroup s.r.o. svým zaměstnancům nabízí.

Stravenky

Na tento benefit má automaticky nárok každý zaměstnanec po uplynutí zkušební doby. Výše stravného je 70 Kč za každou odpracovanou směnu, za kterou se počítá směna delší než 4 hodiny. 45% hodnoty stravného hradí zaměstnanec formou srážky ze mzdy, příspěvek zaměstnavatele činí 55% hodnoty stravného. Stravenky jsou vydávány zaměstnancům na daný měsíc dopředu. [25]

Dovolená navíc

Každý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr má mimo zákonem stanovených 4 týdnů dovolené nárok na 1 týden dovolené navíc. Dovolenu schvaluje přímý nadřízený zaměstnanec nejpozději den před nástupem na dovolenou. Do dalšího roku je možné převádět max. 5 dnů z celkové roční výměry dovolené. [25]

Sick days

Nárok na čerpání sick days vzniká po odpracování minimálně 6 měsíců. Jedná se o placené pracovní volno, poskytnuté zaměstnavatelem, za které nevzniká nárok na stravenku. Každý zaměstnanec má v rámci kalendářního roku nárok na 2 sick days, které může vybrat samostatně nebo najednou. Tento benefit nemůže čerpat zaměstnanec, který je v procesu ukončení pracovního poměru. O čerpání sick days je nutné informovat přímého nadřízeného nejpozději daný den do 10 hodin. Nadřízený má právo odmítnout čerpání sick days v případě, že by to ohrozilo chod oddělení. [25]

Věrnostní prémie

Na tento benefit má automaticky nárok každý zaměstnanec, který není ve výpovědní lhůtě po odpracování 2 let/2 000 Kč, 5 let/5 000 Kč, 10 let/10 000 Kč. Do odpracovaných let se nepočítá mateřská dovolená. Prémie je vyplácena formou Flexi passů. [25]

Kulaté narozeniny

Jedná se o dárek ve formě poukázky při příležitosti 30., 40., 50. nebo 60. narozenin v hodnotě 1000 Kč. Na benefit má nárok každý zaměstnanec, který není ve výpovědní lhůtě nebo na mateřské dovolené. Přímý nadřízený daného zaměstnance musí dát požadavek na HR. [25]

Významné události

Za významnou událost se v tomto případě považuje svatba nebo narození dítěte. O udělení tohoto benefitu rozhoduje přímý nadřízený zaměstnance, který také může rozhodnout o nepřiznání nebo zkrácení výše benefitu, pokud je pobočka ve ztrátě nebo výkon zaměstnance není uspokojivý. Výše benefitu je v případě svatby 1500 Kč, formou poukázky na večeři nebo formou Flexi a Holiday passů. V případě narození dítěte 1500 Kč formou Flexi passů. Na benefit nemá nárok zaměstnanec ve výpovědní lhůtě, lze jej přiznat zaměstnanci na mateřské dovolené. [25]

Sleva na vozový park Auto Jarov

Na tento benefit má nárok každý zaměstnanec, který není ve zkušební nebo výpovědní lhůtě. Zaměstnanec musí e-mailem požádat HR o písemné potvrzení, že je zaměstnancem společnosti ManpowerGroup s.r.o. a toto potvrzení předložit ve společnosti Auto Jarov. Způsob slevy se řídí aktuálně platnými akcemi společnosti Auto Jarov. [25]

5.2.2. Nefinanční motivace

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje např. povýšení, uznání nebo zaměstnanecké výhody.“ [9, s. 265]

Zde je uveden základní přehled nefinanční motivace využívané ve společnosti ManpowerGroup s.r.o., který vznikl na základě konzultací s manažerkou plzeňské pobočky společnosti a dále s využitím poskytnutých interních materiálů společnosti.

Pracovní prostředí

Povinností každého manažera je komplexní péče o své zaměstnance. Jedině spokojený a odpočínutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával maximální výkon k dosažení cílů organizace. Jednou z podmínek, které tomu napomáhají, je optimální pracovní prostředí, do kterého řadíme dostatečné vybavení pracoviště stoji a zařízeními, lokalizaci pracoviště, jeho prostorové uspořádání a podobně. Tyto faktory mají významný vliv na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav zaměstnance. [13]

Kanceláře společnosti ManpowerGroup s.r.o. se obvykle nacházejí na dobře situovaných adresách v centrech měst. Jednotlivé pobočky jsou vybaveny novým nábytkem a moderní počítačovou technikou. Pobočky mají své vlastní malé kuchyňky a sociální zařízení. I zaměstnanci přiznávají, že jsou s prostředím, ve kterém pracují spokojeni. [25]

Vedení lidí

Způsob vedení lidí je v kompetencích manažera každé z poboček. Například na plzeňské pobočce panuje spíše liberální styl vedení, kdy má manažerka pobočky se svými zaměstnanci velice vřelý a přátelský vztah, všichni si navzájem tykají a atmosféra na pracovišti je uvolněná a kamarádká. Manažerka nekontroluje striktně své zaměstnance a zasahuje pouze v případě, vyskytne-li se nějaký závažnější problém. Jistým problémem v oblasti vedení lidí může být, že do pozice vedoucích poboček se mnohdy dostávají lidé bez dostatečných manažerských zkušeností a dovedností, čemuž chce vedení společnosti zabránit a proto si jako jeden ze svých cílů stanovilo uspořádat sérii školení pro management, právě v oblasti rozvíjení manažerských dovedností. [25]

Vzdělávání a další rozvoj

Společnost ManpowerGroup s.r.o. se snaží pravidelně školit a vzdělávat jak nové, tak stávající zaměstnance. Školení nových zaměstnanců probíhá formou základního adaptačního školení, školeními a tréninky potřebnými pro výkon dané pozice, realizované interními lektory a kombinované s praxí na pobočce pod vedením jejího manažera. Vzdělávací aktivity stávajících zaměstnanců vychází z ročních hodnotících pohovorů, nabídky plánu vzdělávání na daný rok nebo aktuálních požadavků v průběhu roku, např. z důvodu změny legislativy. Vzdělávání stávajících zaměstnanců je realizováno buď prostřednictvím interních školitelů a trenérů nebo interních zaměstnanců společnosti, především v případě stáží nebo sdílení know-how z jiných poboček. [25]

Samostatnost při práci

Jsou určité typy lidí, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví a nakonec si vše stejně udělají po svém. [3]

Od zaměstnanců společnosti ManpowerGroup s.r.o. je vyžadována samostatnost a zodpovědnost. Po zadání úkolu vedoucím se očekává jeho vykonání a vedoucí zasáhne pouze v případě, není-li něco v pořádku. [25]

Náplň práce

Náplň práce zaměstnanců ManpowerGroup s.r.o. je určitě zajímavá a rozmanitá. Nelze říci, že by byla jednotvárná, už jen kvůli tomu, že každodenně přicházejí do kontaktu s lidmi, kdy se s každým musí jednat individuálně. Vedení společnosti se snaží, aby zaměstnanci nevykonávali stejnou činnost dlouhou dobu a pravidelně jednotlivé zaměstnance střídá v prováděných činnostech, což může být pro někoho pozitivní, ale pro někoho, kdo se nerad učí nové věci, to může být považováno za negativum. [25]

Kariérní růst

Pracovní kariéra je sledem pracovních míst, funkcí a rolí, které člověk v průběhu života vystřídal a vykonával. Většina kariérových drah je spojena s podnikovým prostředím a je nezbytné, aby organizace pomáhaly svým zaměstnancům v uskutečňování a naplňování jejich pracovní kariéry. Úlohou zaměstnance v tomto procesu je uvědomit si vlastní schopnost, zájmy, stanovit si cíle. Vedoucí pracovník by měl umět motivovat daného zaměstnance k plánování rozvoje, posuzovat reálnost cílů a spolupracovat se zaměstnancem při plánování kariéry. Úlohou organizace je poskytovat svým zaměstnancům dostatek informací pro plánování kariéry, organizovat školení a výcvik dovedností. [13]

Společnost ManpowerGroup s.r.o. nemá přesně stanovená žádná pravidla pro kariérní růst. Tato problematika se obvykle řeší s každým zaměstnancem individuálně při pravidelných ročních hodnotících pohovorech, kde se se zaměstnancem proberou jeho dosavadní výsledky a je zde také prostor pro zaměstnance, aby se vyjádřil, jakým směrem by se chtěl v rámci společnosti ubírat a jaké jsou možnosti. Společnost se snaží svým zaměstnancům vyjít vstříc v případě přechodu z jedné pobočky na jinou, např. z důvodu stěhování nebo umožňuje individuální nastavení práce v případě, že chce žena odejít na mateřskou dovolenou, ale zároveň chce být i v kontaktu se společností. [25]

Jistota zaměstnání

Ve společnosti ManpowerGroup s.r.o. každý nový zaměstnanec podepisuje při nástupu na danou pozici pracovní smlouvu na jeden rok s tříměsíční zkušební dobou. Po uplynutí zkušební doby zůstává v případě spokojenosti vedení s prací zaměstnanec dále na své pozici nebo je se zaměstnancem v případě nespokojenosti rozvázán pracovní poměr. Po uplynutí jednoho roku se posuzuje pracovní výkon daného zaměstnance a je mu v případě spokojenosti dána smlouva na dobu neurčitou nebo, vyskytnou-li se nějaké problémy, opět smlouva na jeden rok, v případě velké nespokojenosti je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. To, jak dlouho zůstane daný zaměstnanec pracovníkem ManpowerGroup s.r.o., se odvíjí od jeho výkonnosti a schopnosti plnit cíle společnosti. Neplní-li zaměstnanec cíle společnosti, následují výtky a důtky a při jejich opakování je se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr. [25]

Pochvala od vedoucích

Jedná se o jeden z nejlevnějších a neúčinnějších faktorů motivace. Každý je rád, když ho vedoucí pochválí za dobře odvedenou práci. Bohužel tohoto způsobu motivace není často vedoucími využíváno, což je škoda. To, že zaměstnanec vykonává svou práci dobře, se bere jako samozřejmost a vedoucí se ozve až v případě, je-li něco špatně. Na rozdíl od pochvaly, která by měla být spíše veřejná, před ostatními zaměstnanci, což může motivovat i je, by kritika měla být vždy pouze mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a hlavně by se mělo jednat o kritiku konstruktivní. Pro každého zaměstnance je důležitá zpětná vazba od jeho nadřízeného. [25]

Společné akce

Společnost ManpowerGroup s.r.o. si průběžně připravuje pro své zaměstnance různé společenské akce. Tyto akce obvykle probíhají při příležitosti různých výročí, jako například loňská oslava 65 let od vzniku společnosti, která se konala v Praze a kde se sešlo všech zhruba 250 zaměstnanců společnosti, pro které byl připraven bohatý zábavný program, shrnuly se dosavadní výsledky společnosti a představily se plány na další roky. Individuální společné akce jsou v kompetencích vedoucích poboček, kteří v případě naplnění měsíčních plánů pobočky jdou za odměnu se svými zaměstnanci společně na bowling, kurzy tance a podobně. [25]

5.3 Zhodnocení současné motivační politiky společnosti ManpowerGroup s.r.o.

V předchozí části práce byla popsána současná motivační politika společnosti ManpowerGroup s.r.o. na základě pohovoru s manažerkou plzeňské pobočky a s využitím interních materiálů. V této části práce provedeme zhodnocení současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření.

Dotazník, který zaměstnanci společnosti obdrželi, vznikl na základě standardizovaného dotazníku využívaném Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, ovšem pro účely této diplomové práce v něm byly potřeba udělat určité úpravy, jako např. jeho zkrácení, jelikož původní dotazník je příliš rozsáhlý a zbytečně bychom se tak vystavovali riziku odmítnutí vyplnění dotazníku z důvodu časové náročnosti.

Tvrzení v dotazníku jsou rozdělena do 8 základních oblastí, majících vliv na motivaci zaměstnance, poslední, devátá oblast, je ponechána pro vyjádření návrhů na zlepšení motivace jednotlivými zaměstnanci. Tvrzení v dotazníku jsou ohodnocena stupnicí od 1 do 5, přičemž každý zaměstnanec vyjadřuje míru souhlasu s daným tvrzením: 1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím. U dvou otázek zaměstnanci prováděli výběr z možností ANO x NE. Vždy se zaškrtovala právě jedna odpověď. Při celkovém vyhodnocení dotazníku je u každého tvrzení uvedena procentuální skladba odpovědí. Kompletní dotazník se nachází v příloze diplomové práce.

Do průzkumu bylo zařazeno 6 poboček regionu Západ: 2 v Plzni, dále České Budějovice, Chomutov, Písek a Ústí nad Labem. Na pobočky v Plzni byly dotazníky zaneseny osobně, prostřednictvím vedoucích poboček rozdány zaměstnancům a následně vybrány. Na ostatní pobočky byly zaslány elektronicky. Na vyplnění dotazníků měli zaměstnanci týden. Z celkového počtu 44 zaměstnanců regionu Západ dotazník vyplnilo 36, tedy téměř 82%.

Konkrétní rozložení respondentů bylo následující: Plzeň Resslova ulice - 8 respondentů, Plzeň Náměstí Republiky - 4 respondenti, České Budějovice - 7 respondentů, Chomutov - 5 respondentů, Písek - 6 respondentů a Ústí nad Labem - 6 respondentů.

Všichni oslovení zaměstnanci byli v trvalém pracovním poměru, pracující na pozicích CTP nebo CPP v divizi Manpower a v naprosté většině se jednalo o ženy.

1. oblast - Odměňování a hodnocení práce

První část dotazníku byla zaměřena na zhodnocení současného stavu odměňování a hodnocení zaměstnanců za vykonanou práci. Pro značnou část zaměstnanců je stěžejní právě finanční ohodnocení a mnohdy se stává nejdůležitějším motivujícím faktorem. Z výsledků uvedených v tabulce vyplývá, že jsou zaměstnanci se systémem odměňování a hodnocení poměrně spokojeni.

Naprostá většina zaměstnanců se vyjádřila souhlasně k tvrzení, že ví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. Žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že neví. To má významný vliv na výkonnost daného zaměstnance, protože právě tehdy, je-li zaměstnanec seznámen se způsobem stanovení svého platového ohodnocení, může v případě odvíjení se výše platu od své výkonnosti, jako tomu je u této společnosti, zvýšit výkonnost, čímž mu bude náležet i vyšší plat.

75% zaměstnanců se vyjádřilo souhlasně nebo spíše souhlasně k tvrzení, že je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon, pouze 8% neví a 17% zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Obdobné výsledky nastaly i u tvrzení, že je odměňování s ohledem na pracovní výkon spravedlivé. Společnost by se tedy měla zaměřit na zhruba čtvrtinu zaměstnanců, kteří si nejsou jisti spravedlivým hodnocením nebo s tímto tvrzením dokonce nesouhlasí.

94% zaměstnanců společnosti souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že se jim za dobrou práci dostane uznání a 100% oslovených zaměstnanců souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že je jejich nadřízený při hodnocení práce objektivní. To je velice pozitivní zjištění, protože opět dochází ke zvýšení motivace zaměstnanců a to tou nejjednodušší a nejlevnější cestou. Prostá pochvala za dobře odvedenou práci, dokáže mnohdy pobídnout zaměstnance k ještě lepším výkonům a objektivita při hodnocení je jedním ze základních pravidel správného hodnocení zaměstnanců.

Polovina oslovených zaměstnanců se vyjádřila souhlasně nebo spíše souhlasně k tvrzení, že jsou ve firmě zpravidla povyšováni ti nejlepší, kteří si to zaslouží, ovšem druhá polovina neví nebo spíše nesouhlasí. Tento výsledek bude pravděpodobně způsoben obtížností posouzení, kdo je právě ten nejlepší, který by si zasloužil povýšení. I tak může být společnost s tímto tvrzením spokojena, protože se nevyskytují výrazné nesouhlasné názory, které by nasvědčovaly o nespravedlnosti.

I v oblasti dostatečné úrovně nabízených benefitů se názory rozdělily na dvě skupiny. 56% oslovených zaměstnanců spíše souhlasí, zatímco 8% neví a 36% dokonce spíše nesouhlasí. V tomto jsou požadavky zaměstnanců značně individuální a každý má jiné nároky. Pro zaměstnance, kteří se vyjádřili, že spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí, byla položena doplňující otázka, jaký další benefit by uvítali, naprostá většina zaměstnanců se ovšem k této otázce nevyjádřila a jen dva respondenti uvedli, že by uvítali vyšší hodnotu stravenek a možnost rozšíření si jazykových znalostí např. anglického jazyka. V této oblasti by měla společnost zvážit své možnosti a pokusit se vyjít vstříc i méně spokojeným zaměstnancům.

Tabulka č. 19: Výsledky dotazníkového šetření - Odměňování a hodnocení práce (v %)

	1	2	3	4	5
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	92	8	0	0	0
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	42	33	8	17	0
Odměňování je s ohledem na pracovní výkony spravedlivé.	33	36	11	20	0
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	50	44	6	0	0
Při hodnocení práce je můj nadřízený objektivní.	58	42	0	0	0
Ve firmě jsou zpravidla povyšováni ti nejlepší, kteří si to zaslouží.	17	33	42	8	0
Úroveň poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je dostačující.	0	56	8	36	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

2. oblast - Pracovní podmínky

Aby mohli zaměstnanci odvést svou práci v požadované kvalitě, je nutné, aby měli dostatečné vybavení a nástroje potřebné pro výkon své práce. K tomuto tvrzení se naprostá většina zaměstnanců vyjádřila, že naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí.

Horší výsledky získalo tvrzením, že na oddělení je dostatek pracovníků pro zvládnutí úkolu. Zde se 42% zaměstnanců přiklání k tvrzení, že spíše souhlasí, zatímco 16% neví a 42% spíše nesouhlasí.

Z další tvrzení vyplynulo, že zaměstnanci obvykle pracují pod tlakem termínů. Práce pod tlakem může sice některé jedince podněcovat k vyšším výkonům, ale je otázka, jak dlouho vydrží zaměstnanci tyto stresové situace zvládat, než se dostaví vyčerpání a

jejich pracovní výkon bude naopak klesat. Nabízí se příležitost pro vedoucí jednotlivých poboček, zda by nebylo vhodnější přijmout další pracovní sílu nebo alespoň brigádníky, kteří by s méně náročnou prací kmenovým zaměstnancům společnosti pomohli.

Rozmanitá práce je jedním z motivujících faktorů zaměstnance, která zvyšuje jeho spokojenost. Z toho důvodu je pozitivním zjištěním, že se 92% zaměstnanců společnosti vyjádřilo spíše nesouhlasně nebo naprosto nesouhlasně k tvrzením, že je jejich práce jednotvárná a monotónní.

Tabulka č. 20: Výsledky dotazníkového šetření - Pracovní podmínky (v %)

	1	2	3	4	5
Mám k dispozici dostatečné vybavení a nástroje potřebné pro výkon své práce.	50	50	0	0	0
V našem oddělení je obvykle dostatek pracovníků na zvládnutí požadovaného úkolu.	0	42	16	42	0
Ve své práci musím obvykle pracovat pod tlakem termínů.	67	33	0	0	0
Moje práce je jednotvárná a monotónní.	0	8	0	50	42

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

3. oblast - Styl vedení

Osoba vedoucího pobočky má zásadní vliv na dosažení uspokojivých pracovních výsledků. Je pozitivním zjištěním, že si zaměstnanci myslí, že jejich nadřízený umí dobře stanovit pracovní cíle, a že je jejich oddělení vedeno tak, aby dosahovalo stanovených cílů v požadované kvalitě a daném termínu.

Z vyjádření souhlasu k tvrzení, že nadřízený dává pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenostech a iniciativě pracovníků, si lze dovodit, že vedoucí poboček důvěřují svým zaměstnancům, dávají jim určitou volnost, čímž prohlubují jejich motivaci k práci díky růstu seberealizace.

Zlepšování pracovního výkonu a podpora odborného růstu zaměstnanců je další oblastí, o kterou by se měl vedoucí zajímat. Je proto pozitivní, že se tři čtvrtiny zaměstnanců k těmto tvrzením vyjádřila, že naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí. Jedině tak může

oddělení dosahovat stále lepších výsledků a vytyčených cílů, které jsou obvykle založeny právě na růstu výkonu.

75% respondentů se vyjádřilo souhlasně nebo spíše souhlasně k tvrzení, že má jejich nadřízený dostatečnou autoritu, 25% neví. Je pozitivním zjištěním, že i když mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným panují spíše přátelské vztahy, jak se dozvíme v další části dotazníku, tak i přes to je nadřízený zaměstnanci považován za autoritu a jeho rozhodnutí jsou respektována.

Tabulka č. 21: Výsledky dotazníkového šetření - Styl vedení (v %)

	1	2	3	4	5
Nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.	53	47	0	0	0
Nadřízený vede naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadované kvalitě a termínu.	50	39	11	0	0
Nadřízený dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků.	59	33	0	8	0
Nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu.	28	50	14	8	0
Nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.	25	50	25	0	0
Nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny.	33	42	25	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

4. oblast – Vzdělávání

Vzdělávání hraje v oblasti poskytování personálních služeb významnou roli. Zaměstnanci si musí neustále osvojovat nové zákony a vyhlášky, které se týkají pracovněprávních vztahů, rozvíjet komunikační dovednosti a podobně.

Z výsledků dotazníkového šetření, týkajících se oblasti vzdělávání, vyplynulo, že respondenti v převážné většině naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že je ve společnosti podporováno další vzdělávání a rozvoj. Ovšem pouze 50% dotázaných se domnívá, že má o možnostech dalšího vzdělávání ve firmě dostatek informací, 33% neví a 17% dokonce spíše nesouhlasí. V této oblasti by bylo vhodné přijmout opatření, aby se informace o možnostech vzdělávání skutečně k zaměstnancům dostávali a ti měli pocit, že je podporován jejich další odborný růst.

Na druhou stranu je pozitivním zjištěním, že více než 90% zaměstnanců absolvovalo v uplynulých 12 měsících školení organizované firmou a především, že toto školení shledává jako užitečné a přínosné. V tomto trendu by určitě měla společnost i nadále pokračovat.

Tabulka č. 22: Výsledky dotazníkového šetření – Vzdělávání (v %)

	1	2	3	4	5
V naší společnosti je podporováno další vzdělávání a rozvoj.	61	28	11	0	0
Mám dostatek informací o možnostech vzdělávání.	0	50	33	17	0
Absolvoval jste v uplynulých 12 měsících školení organizované firmou?	ANO		NE		
	92%		8%		
Pokud odpověď na předchozí otázku byla ANO, bylo toto školení užitečné?	ANO		NE		
	91%		9%		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

5. oblast - Vztahy na pracovišti

Dobré vztahy na pracovišti mají významný vliv na spokojenost zaměstnanců. Je pozitivním zjištěním, že se naprostá většina zaměstnanců vyjádřila souhlasně nebo spíše souhlasně k tvrzení, že mají s nadřízeným přátelské vztahy, spolupracovníci mu jsou ochotni pomoci a že si často mezi sebou vyměňují důležité informace, které jim pomáhají při práci. Tyto skutečnosti zajisté pomáhají k vytvoření pohodové atmosféry na pracovišti.

Tabulka č. 23: Výsledky dotazníkového šetření - Vztahy na pracovišti (v %)

	1	2	3	4	5
Většina lidí na našem oddělení má s nadřízeným přátelské vztahy.	58	42	0	0	0
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	92	8	0	0	0
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	92	8	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

6. oblast - Organizace práce

Dobře zorganizovaná práce je základním předpokladem pro odvedení kvalitního výkonu. Do značné míry má na organizaci práce vliv vedoucí daného oddělení.

81% zaměstnanců se vyjádřila, že naprosto souhlasí s tvrzením, že má jasně stanovené pracovní cíle a úkoly, to je pozitivní zjištění, které vypovídá především o kvalitách vedoucího pobočky.

75% zaměstnanců souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že si mohou práci zorganizovat podle vlastního uvážení, 8% neví a 17% spíše nesouhlasí.

Jisté pochyby vyjádřili zaměstnanci u tvrzení, že mají dostatek času na výkon své práce. 25% naprosto souhlasí, 39% spíše souhlasí, 17% neví a 19% dokonce spíše nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. Na tuto problematiku jsme již narazili v oblasti pracovní podmínky, kde zaměstnanci vyjádřili souhlas s tvrzením, že obvykle pracují pod tlakem termínů a že si nejsou jistí dostatečným počtem zaměstnanců na pobočkách. Zde se nabízejí dvě možnosti, buď si zaměstnanci neumějí svůj čas vhodně zorganizovat, nebo je na pobočkách skutečně málo zaměstnanců a bylo by vhodnější najmout další pracovní sílu.

Vedoucí by měl být svým zaměstnancům ochoten v případě vyskytnutí se problému pomoci. Je proto pozitivním zjištěním, že zaměstnanci naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že se mohou v případě potřeby na svého nadřízeného kdykoliv obrátit. Pomoc nadřízeného je realizována buď přímo osobně, nebo telefonicky, v případě nepřítomnosti nadřízeného na pracovišti.

Díky průběžné kontrole pracovních úkolů podřízených, může být včas odhalena určitá chyba nebo problém, který se na pracovišti vyskytne a zamezí se tak jejich opakování. Zaměstnanci se převážně ztotožňují s tvrzením, že nadřízený průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů a vedoucí poboček by určitě měli i nadále v průběžné kontrole svých zaměstnanců pokračovat.

Tabulka č. 24: Výsledky dotazníkového šetření - Organizace práce (v %)

	1	2	3	4	5
Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly.	81	19	0	0	0
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení.	50	25	8	17	0

Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.	25	39	17	11	8
V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.	81	19	0	0	0
Nadřízený průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů.	47	36	17	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

7. oblast - Informovanost a komunikace

Práce personálních agentur je především založena na práci s informacemi a tudíž je pozitivním zjištěním, že názory respondentů na tvrzení týkající se dostatku informací pro kvalitní výkon své profese se nejčastěji pohybují na hranici naprosto souhlasím (58%) a spíše souhlasím (25%), i když i zde je malá skupina zaměstnanců (17%) která neví nebo spíše nesouhlasí.

75% respondentů také naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že v podniku funguje dobrý informační systém. Pro ještě větší spokojenost (8% neví a 17% spíše nesouhlasí) jsou již plánovány další vylepšení informačních systémů v podobě např. vytvoření databáze kandidátů, viz. strategické cíle.

Je jistě důležité, aby zaměstnanci věděli, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout, jedině tak budou mít pocit, že jejich práce vede k naplnění určitého cíle. I u tohoto tvrzení se 58% zaměstnanců vyjádřilo, že naprosto souhlasí, 25% spíše souhlasí a pouze 17% neví.

Určité pochyby respondenti vyjádřili u tvrzení, že se důležité informace k nim dostávají včas. 33% zaměstnanců naprosto souhlasí, 25% spíše souhlasí, 14% neví, ale 28% buď spíše nesouhlasí, nebo naprosto nesouhlasí. Vedení společnosti by mělo určitě na této oblasti zapracovat a snažit se o větší informovanost zaměstnanců, aby se cítili více angažovaní.

Zajímání se o názory pracovníků a jejich využívání může být vhodným zdrojem informací pro každého vedoucího. Je pozitivním zjištěním, že 25% zaměstnanců naprosto souhlasí a 67% spíše souhlasí s tvrzením, že se nadřízený zajímá o názory pracovníků a využívá jich. Pouze 8% neví.

Dobré komunikační dovednosti jsou základním požadavkem na každého vedoucího pobočky. Nadřízený musí se svými zaměstnanci komunikovat jasně a srozumitelně, aby

byl zadaný úkol přesně pochopen a nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. Všichni oslovení zaměstnanci naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že s nimi jejich nadřízený komunikuje jasně a srozumitelně. U tohoto tvrzení se neobjevily žádné nesouhlasné hlasy.

Tabulka č. 25: Výsledky dotazníkového šetření - Informovanost a komunikace (v %)

	1	2	3	4	5
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	58	25	11	6	0
V podniku funguje dobrý informační systém.	50	25	8	17	0
Zaměstnanci jsou seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout.	58	25	17	0	0
Důležité informace se ke mně dostávají včas.	33	25	14	11	17
Nadřízený se zajímá o názory pracovníků a využívá jich.	25	67	8	0	0
Nadřízený komunikuje se zaměstnanci jasně a srozumitelně.	67	33	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

8. oblast - Vztah k firmě:

To, jaký mají zaměstnanci vztah k firmě, ve které pracují, do značné míry napovídá o jejím obrazu v očích veřejnosti. Dobrý zaměstnavatel by určitě měl se svými zaměstnanci jednat s respektem, úctou a vážit si jich. Je pozitivním zjištěním, že i z dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnanci jedná firma s respektem a úctou, pouze 11% neví.

Samozřejmostí je i dodržování zákonů a předpisů ve vztahu k zaměstnancům. I k tomuto tvrzení se respondenti vyjádřili, že 50% naprosto souhlasí a 50% spíše souhlasí.

Téměř shodně na tři třetiny se respondenti vyjádřili k tvrzení, že je firma jako celek dobře řízena. 33% naprosto souhlasí, 31% spíše souhlasí a 36% neví. K tomuto tvrzení je určitě obtížné se z pohledu zaměstnanců vyjádřit, jelikož centrála společnosti sídlí v Praze a zaměstnanci s ní přijdou do styku spíše zprostředkovaně.

Určitě je pozitivním zjištěním, že jsou zaměstnanci (75%) ztotožnění s firemními cíli a vizí, to jim do značné míry napomáhá v jejich plnění.

Pro firmu nemůže být nic lepšího, než když jsou její zaměstnanci hrdí na to, že pro ni pracují a doporučili by ji jako dobrého zaměstnavatele. Vypovídá to o spokojenosti zaměstnanců a firma si tak vytváří pozitivní obraz v očích veřejnosti, což přispívá k vytváření dobré image. A právě k těmto dvěma tvrzením se zaměstnanci společnosti vyjádřili v naprosté většině pro naprosto souhlasím nebo spíše souhlasím. Společnost by se určitě měla snažit o udržení tohoto názoru svých zaměstnanců i do budoucna nebo se ho pokusit ještě vylepšit.

Většina zaměstnanců (91%) spíše nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tvrzením, že uvažují v současné době o změně zaměstnání. Opět lze z tohoto názoru vypočítat vysokou míru spokojenosti a pozitivní jev pro společnost, protože nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců.

Tabulka č. 26: Výsledky dotazníkového šetření - Vztah k firmě (v %)

	1	2	3	4	5
Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou.	47	42	11	0	0
Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům.	50	50	0	0	0
Firma je jako celek dobře řízena.	33	31	36	0	0
Jsem ztotožněn s firemními cíli a vizí.	42	33	25	0	0
Jsem hrdý na to, že pracuji pro naši firmu.	50	42	8	0	0
Doporučil bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.	42	47	11	0	0
Uvažuji v současné době o změně zaměstnání.	0	0	8	33	59

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

(1 – naprosto souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

9. oblast - Návrhy na zlepšení:

V poslední části dotazníku byl ponechán respondentům prostor pro jejich návrhy a připomínky k současnému způsobu motivování zaměstnanců a jejich případný způsob

řešení. Bohužel této možnosti využilo pouze minimum respondentů, konkrétně čtyři, a jejich připomínky se týkaly *nízké hodnoty stravenek*, která poklesla z 90 Kč na 70 Kč, dále byl vyjádřen názor, že by jeden z respondentů uvítal *větší možnost osobního růstu* v podobě jazykových kurzů nebo možnosti rozvíjet komunikační dovednosti. Negativně je vnímáno také to, že se některé *důležité informace dostávají k zaměstnancům se zpožděním*. Poslední připomínka se týkala *konstantní výše fixního platu* i po odpracování určitého počtu roků ve společnosti. V této oblasti by respondent navrhoval postupné navyšování fixní složky platu s ohledem na počet odpracovaných let.

5.3.1 Shrnutí současné motivační politiky

V předchozí kapitole jsme se pomocí dotazníkového šetření pokusili zhodnotit současný systém motivace zaměstnanců společnosti v základních 8 oblastech, majících vliv na jejich motivaci. Na základě výsledků tohoto šetření můžeme vytvořit pořadí oblastí podle počtu obdržených kladných odpovědí.

Tabulka č. 27: Pořadí oblastí motivace na základě dotazníkového šetření

Pořadí	Název oblasti	% podíl kladných odpovědí
1.	Vztahy na pracovišti	100
2.	Vztah k firmě	85,9
3.	Styl vedení	84,8
4.	Organizace práce	84,4
5.	Informovanost a komunikace	82
6.	Vzdělávání	80,5
7.	Odměňování a hodnocení práce	77,7
8.	Pracovní podmínky	58,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět, že nejvíce procent kladných odpovědí získala oblast vztahy na pracovišti, vztah k firmě a styl vedení. Naopak nejméně procent kladných odpovědí získala oblast pracovní podmínky, odměňování a hodnocení práce a vzdělávání. Na oblasti s nejméně procenty kladných odpovědí by se měla společnost zaměřit, jelikož se zde naskytují příležitosti pro možná zlepšení a tím i růst motivace zaměstnanců. Za kladné odpovědi byly považovány odpovědi typu naprosto souhlasím nebo spíše souhlasím, u některých tvrzení jako např. „Uvažuji v současné době o změně

povolání.“, musely být za kladné považovány odpovědi typu spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím.

V předchozím vyhodnocení jsme stanovili pořadí jednotlivých oblastí na základě kladných odpovědí, nyní si uvedeme konkrétní příklady nejlépe a nejhůře hodnocených tvrzení opět na základě získaných kladných odpovědí.

Tabulka č. 28: Nejlépe a nejhůře hodnocená tvrzení

Nejlépe hodnocená tvrzení	% podíl kladných odpovědí
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	100
Při hodnocení je můj nadřízený objektivní.	100
Mám k dispozici dostatečné vybavení a nástroje potřebné pro výkon své práce.	100
Nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.	100
Většina lidí na našem oddělení má s nadřízeným přátelské vztahy.	100
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	100
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	100
Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly.	100
V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.	100
Nadřízený komunikuje se zaměstnanci jasně a srozumitelně	100
Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům.	100
Nejhůře hodnocená tvrzení	
Ve své práci musím obvykle pracovat pod tlakem termínů.	0
V našem oddělení je obvykle dostatek pracovníků na zvládnutí požadovaného úkolu.	42
Mám dostatek informací o možnostech vzdělávání.	50
Ve firmě jsou zpravidla povyšováni ti nejlepší, kteří si to zaslouží.	50

Úroveň poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je dostačující.	56
Důležité informace se ke mně dostávají včas.	58
Firma je jako celek dobře řízená.	64
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.	64
Odměňování je s ohledem na pracovní výkon spravedlivé.	69
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	75
V podniku funguje dobrý informační systém.	75

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z předchozí tabulky můžeme vidět, že konkrétní jednotlivá tvrzení do značné míry korespondují s pořadím oblastí. Většina nejlépe hodnocených tvrzení pochází právě z oblasti vztahy na pracovišti, vztah k firmě a styl vedení, kde se u některých tvrzení nevyskytovaly jiné odpovědi než naprosto souhlasím nebo spíše souhlasím a tudíž je podíl kladných odpovědí 100%. Naopak nejhůře hodnocená tvrzení často pocházejí z oblastí vzdělávání, odměňování a hodnocení práce a pracovní podmínky, kde se dokonce u tvrzení „Ve své práci musím obvykle pracovat pod tlakem termínů.“ nevyskytla ani jedna kladná odpověď. Na základě těchto zjištění, se pokusíme v rámci šesté kapitoly stanovit hlavní cíle motivační politiky pro nejhůře hodnocené oblasti a v sedmé kapitole popsat postupy pro naplnění těchto cílů, vedoucí ke zlepšení současné motivace zaměstnanců, která by pomohla k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti.

5.3.2 Porovnání výsledků dotazníkového šetření s MAPS

V této kapitole se zaměříme ještě jednou na zhodnocení současné motivační politiky společnosti, ale z jiného pohledu. Využijeme celofiremní průzkum společnosti ManpowerGroup s.r.o., tzv. MAPS.

ManpowerGroup Annual People Survey (MAPS) je celofiremní průzkum společnosti ManpowerGroup s.r.o. zaměřující se na měření spokojenosti zaměstnanců. Díky tomuto průzkumu může společnost snáze definovat potřeby zaměstnanců, identifikovat slabá místa a vytvářet tak lepší podmínky pro práci svých zaměstnanců.

Průzkum spokojenosti se zaměřuje na celkovou angažovanost zaměstnanců, která je chápána jako síla spojení mezi zaměstnanci, jejich prací a společnostmi, ve které pracují.

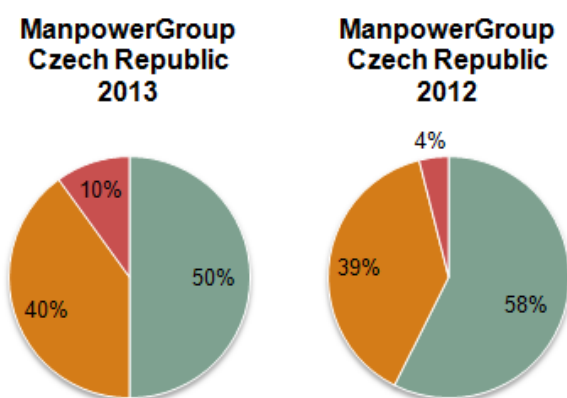
Plně angažovaný zaměstnanec je např. ten, který je v práci velmi motivován, spokojen a doporučil by společnost jako dobrého zaměstnavatele.

Průzkum je anonymní a probíhá on-line formou na úrovni globální, národní i jednotlivých oddělení. Pro účely této diplomové práce využijeme výsledky průzkumu pro Českou republiku, tedy zhruba 250 zaměstnanců společnosti.

Výsledky průzkumu:

V této části práce si přiblížíme nejdůležitější výsledky, které z průzkumu MAPS vzešly.

Obrázek č. 10: Úroveň angažovanosti v letech 2012 a 2013

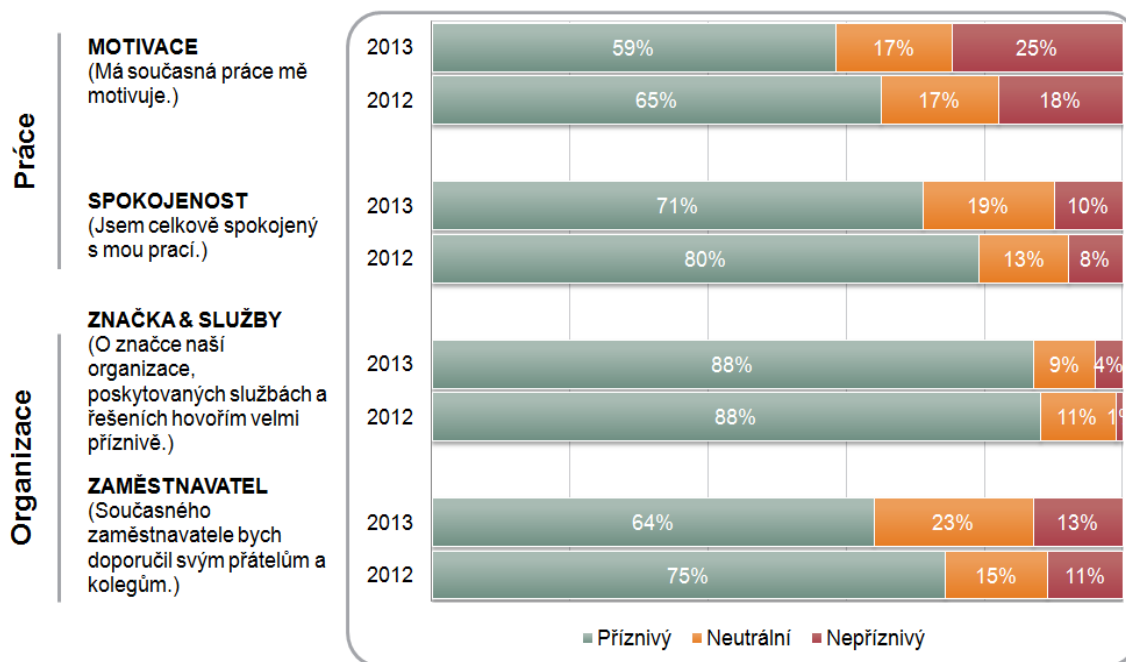


Zdroj: [25]

V první části výzkumu společnost posuzuje celkovou angažovanost zaměstnanců. Výsledky zobrazují výše uvedené grafy. Zaměstnanci jsou na základě svých odpovědí rozděleni do tří skupin na angažované (zelená), částečně angažované (oranžová) a neangažované (červená). Angažovaní zaměstnanci jsou ti, kteří odpověděli na všechny čtyři oblasti týkající se angažovanosti rozhodně souhlasím nebo spíše souhlasím. Částečně angažovaní odpověděli kladně pouze na některé oblasti a neangažovaní neodpověděli kladně ani na jednu oblast týkající se angažovanosti. Z grafů vyplývá, že ve srovnání s rokem 2012, došlo v roce 2013 k poklesu angažovanosti zaměstnanců. Největší změny nastaly u angažovaných a neangažovaných zaměstnanců.

Podrobnější pohled na výsledky nám umožní procentuální skladba odpovědí u každé ze čtyř oblastí.

Obrázek č. 11: Úroveň angažovanosti - jednotlivé oblasti



Zdroj: [25]

Oblasti měřící úroveň angažovanosti se týkají motivace, spokojenosti, značky a služeb a zaměstnavatele. Z výsledků vyplývá, že pro rok 2013 získala nejméně příznivých odpovědí oblast týkající se motivace a zaměstnavatele. U motivace se také vyskytuje absolutně nejvíce nepříznivých odpovědí. Jedná se tedy o oblast, na kterou by se společnost měla zaměřit. Naopak nejlépe si společnost stojí u oblasti zaměřené na značku a služby.

Budeme-li chtít porovnat meziroční změny, tak k nejmenším změnám došlo u oblasti značka a služby, naopak největší poklesy byly zaznamenány u oblasti zaměstnavatel a spokojenost. To není pro společnost příznivé zjištění, zohledníme-li ještě, že i u motivace zaměstnanců byl zaznamenán pokles a dokonce je zde největší nárůst nespokojených zaměstnanců.

Kromě těchto čtyř oblastí se zaměstnanci společnosti vyjadřují také k jednotlivým tvrzením. Na základě výsledků jsou tvrzení rozdělena do tří skupin na tvrzení, která získala méně než 60% příznivých odpovědí, 60% - 70% příznivých odpovědí a více než 70% příznivých odpovědí. Přehled nejvýznamnějších tvrzení zobrazuje uvedená tabulka.

Tabulka č. 29: Výsledky ankety MAPS - nejvýznamnější tvrzení

	Tvrzení	% podíl	Změna v p.b.
Nutná opatření	Vedení podporuje a inspiruje zaměstnance být stále lepší.	55%	-6
	Za svůj výkon jsem férově ohodnocen.	56%	-12
	Množství práce je zvládnutelné.	52%	+1
Zvážit opatření	Mám dostatek příležitostí pro naplnění svých kariérních cílů.	62%	-5
	Můj manažer mě dokáže motivovat.	68%	-7
	Jsme schopni přilákat skvělé lidi, aby pro nás procovali.	62%	-6
	Slavíme naše úspěchy.	61%	-15
Dobrá práce	Společnost se mnou jedná slušně a férově.	73%	-6
	Jsem pověřen projekty, které přispívají k mému rozvoji.	72%	-3
	Odpovědnost je součástí naší firemní kultury.	89%	-2
	Při práci se řídím vysokými etickými standardy.	89%	-2
	Naši kandidáti mají s námi dobrou zkušenost.	82%	-1

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2014

Z výsledků průzkumu MAPS můžeme vidět jisté shody s výsledky našeho dotazníkového šetření. Stejně jako v našem průzkumu i zde se zaměstnanci vyjádřili, že nejsou za svůj výkon férově ohodnoceni a nesouhlas byl vyjádřen i u tvrzení, že je množství práce zvládnutelné. Dle výsledků MAPS se zaměstnanci vyjádřili kladně k tvrzení, že je podporován jejich rozvoj a mají dostatek příležitostí pro naplnění kariérních cílů. Obdobně se vyjádřili zaměstnanci i v našem výzkumu, kde také převážně souhlasí s tvrzením, že je podporován jejich rozvoj, vzdělání a odborný růst. Shoda panuje i u slušného zacházení společnosti se svými zaměstnanci.

Naopak rozdílně odpovědi nacházíme u doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele a také u podpory a inspirace zaměstnanců být stále lepší.

6. ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Cílem kapitoly je pomocí metodiky Balanced Scorecard a strategické mapy objasnit význam vhodné motivace zaměstnanců pro naplnění stanovených strategických cílů společnosti a její vliv na výkonnost organizace.

Výkonnost organizace můžeme dle [12] definovat jako schopnost firmy optimálně zhodnotit vložené prostředky. Otázkou zůstává, co jsou to vložené prostředky. Určitě jsou to vložené finanční prostředky, ale mimo ně mají na výkonnost firmy vliv i další zdroje, např. lidské nebo informační, které je nutné při hodnocení výkonnosti firmy zohlednit.

Na chod firmy mají vliv různé subjekty a jejich požadavky na výkonnost se liší. Management podniku se zajímá především o plnění plánů, vlastníky zajímá zhodnocení vložených prostředků, banky posuzují různé finanční ukazatele, regionální orgány přínos podniku pro region. [12]

Zpočátku se výkonnost firmy posuzovala pouze pomocí finančních kritérií. Jak se ovšem postupem času ukázalo, toto hodnocení má spoustu nedostatků, jako např. neumí vystihnout finanční pozici podniku na trhu, neumí hodnotit vliv inovací a interních procesů, nebere v potaz ostatní zdroje mimo finanční. Z toho důvodu se v 90. letech 20. století začínají využívat tzv. komplexní metody měření výkonnosti, které využívají finančních i nefinančních ukazatelů, mezi které patří např. model EFQM, Performance Prism nebo metodika Balanced Scorecard. [12]

Právě poslední zmiňovanou, metodiku Balanced Scorecard, využijeme pro účely této diplomové práce.

6.1 Metodika Balanced Scorecard

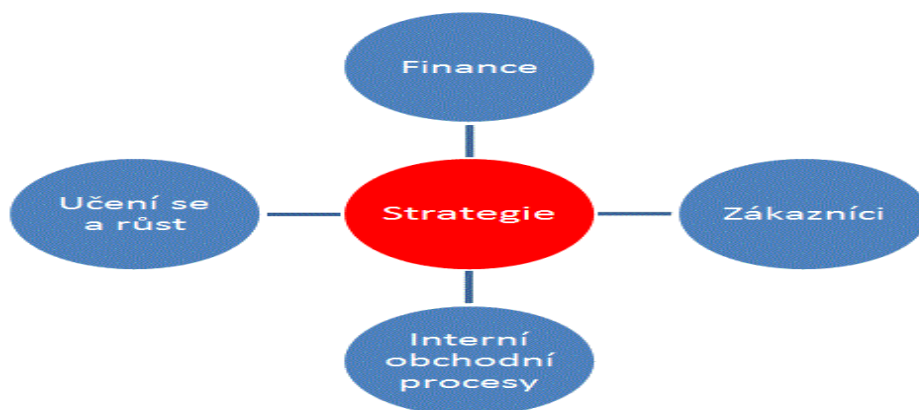
Základní koncept této metodiky, které se česky říká „vyvážená karta výsledků“, byl formulován Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v článku Harvard business Review z roku 1992 na základě rozsáhlého výzkumu úrovně výkonnosti amerických firem. [12]

Balanced Scorecard představuje manažerský nástroj, který vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. [14]

V metodice Balanced Scorecard se opouští od pohledu na firmu výlučně přes finanční ukazatele, ale umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených

ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a potenciálu (učení se a růstu). [6]

Obrázek č. 12: Koncept Balanced Scorecard



Zdroj: [23]

Finanční perspektiva

Tato perspektiva popisuje hmatatelné výsledky strategie z tradičního finančního hlediska. [8]

Tabulka č. 30: Finanční perspektiva - strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Termín
Nárůst hrubé marže	% nárůst	Meziročně o 10%	Konec 2014, 2015, 2016
Snížení nákladů v každé pobočce	% pokles	O 5%	Konec 2014

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

Perspektiva interních procesů

Cílem perspektivy interních procesů je pojmenovat a specifikovat ty podnikatelské procesy, ve kterých musí firma vynikat, aby získala konkurenční výhodu a uspokojila nejdůležitější zájmové skupiny. [6]

Tabulka č. 31: Perspektiva interních procesů - strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Termín
Nárůst produktivity a efektivitu práce	% nárůst	Nárůst o 10%	Konec 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zákaznická perspektiva

Jejím úkolem je zajištění spokojenosti zákazníka. Odpovídá na otázku, v jakém světle se musíme jevit našim zákazníkům, abychom naplnili naši vizi. [6]

Tabulka č. 32: Zákaznická perspektiva - strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Termín
Zkvalitnění poskytovaných služeb	% reklamovaných služeb/rok	Max 5%/rok	Konec 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Perspektiva potenciálu (učení se a růstu)

Tato perspektiva řeší otázku, jakým způsobem se musí organizace měnit a zlepšovat, aby naplnila svoji vizi. Je zaměřena především na kvalitu lidských zdrojů, komunikaci mezi pracovníky, motivaci, organizační uspořádání nebo využívání komunikačních technologií. Zdroje v této perspektivě jsou obvykle nehmotné a posuzujeme spíše jejich kvalitu. [6] Společnost by se měla zaměřit na rozvíjení právě těchto zdrojů, aby dosáhla požadované výkonnosti.

Tabulka č. 33: Perspektiva potenciálu- strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Termín
Proškolení managementu	% proškoleného managementu	100 %	Konec 2015
Efektivnější motivace zaměstnanců	% nárůst spokojenosti zaměstnanců	Nárůst o 25%	Konec 2014
Založení HelpDesk	Založeno/nezaloženo	Založeno	Konec 2014
Vytvoření databáze kandidátů	Vytvořeno/nevytvořeno	Vytvořeno	Konec 2015
Vytvoření e-company	Vytvořeno/nevytvořeno	Vytvořeno	Konec 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6.2 Strategická mapa

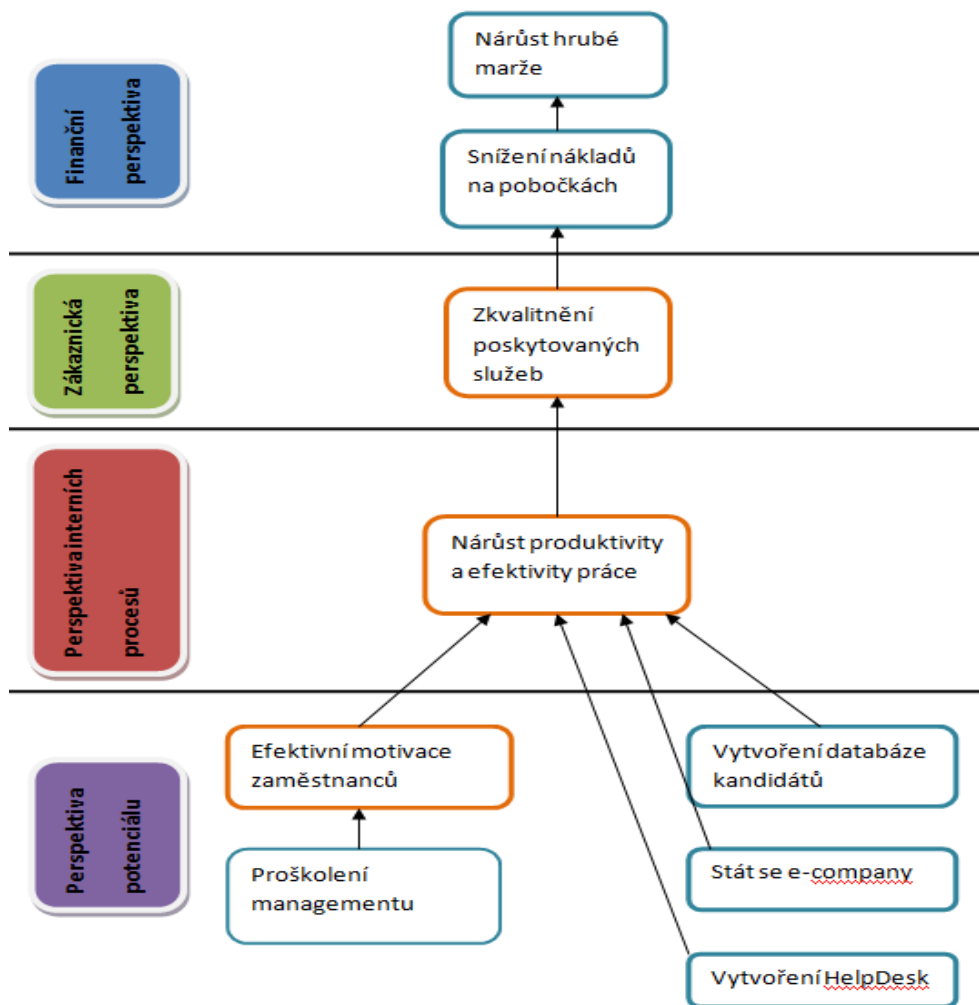
Původní systém měření výkonnosti je pomocí strategické mapy převeden na strategické řízení.

„Mapa strategie popisuje proces vytváření hodnoty prostřednictvím řady příčinných vazeb mezi cíli v rámci čtyř perspektiv systému *Balanced Scorecard*.“ [7, s. 112]

Strategické mapy umožňují:

- Upřesnit strategický plán rozvoje podniku a usnadnit jeho projednání se zaměstnanci,
- identifikovat klíčové interní procesy, které vedou organizaci k úspěchu,
- využít efektivněji investice do lidí, technologií a organizaci činností nezbytných k zajištění plánovaných cílů podniku. [6]

Obrázek č. 13: Strategická mapa společnosti ManpowerGroup s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ve výše uvedené strategické mapě společnosti ManpowerGroup s.r.o. vidíme základní strategické cíle společnosti rozdělené do čtyř perspektiv. Původní vytyčené strategické cíle, definované ve druhé kapitole, musely být doplněné o další (oranžově označené), aby byla strategická mapa kompletní a došlo tak k naplnění hlavního strategického cíle, kterým je meziroční nárůst hrubé marže o 10%. Nejvíce cílů má společnost právě v perspektivě potenciálu, která pracuje především s lidskými a informačními zdroji. Tyto cíle mají vliv na perspektivu interních procesů, ve které si společnost stanovila jako cíl nárůst produktivity a efektivity práce, především díky zefektivnění kvality práce by mělo dojít k naplnění dalšího cíle uvedeného v zákaznické perspektivě a tím je zkvalitnění poskytovaných služeb, čímž vzroste spokojenost zákazníků, klesnou např. náklady na reklamace, čímž se sníží náklady na pobočkách a dojde k naplnění hlavního cíle společnosti, kterým je nárůst hrubé marže.

Jak můžeme ze strategické mapy vidět, tak právě efektivní motivace zaměstnanců je jedním z důležitých cílů společnosti, od kterého se odvíjí naplnění dalších strategických cílů, majících vliv na zajištění požadované výkonnosti organizace.

Pro společnost byly jako hlavní cíle motivační politiky v jednotlivých problematických oblastech zjištěných na základě dotazníkového šetření stanoveny tyto cíle:

Tabulka č. 34: Cíle motivační politiky v jednotlivých oblastech

Oblast	Cíl
Odměňování a hodnocení práce	Zavedení cafeteria systému.
	Zohlednění počtu let odpracovaných ve společnosti ve výši fixního platu.
Pracovní podmínky	Rozvoj spolupráce se studenty.
	Vytvoření databázového systému pro práci konzultantů.
Vzdělávání	Větší informovanost zaměstnanců.
Ostatní	Proškolení managementu v oblasti leadership.
	Společné slavení úspěchů.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě provedeného dotazníkového šetření se objevily určité oblasti, kde se pro společnost naskytují příležitosti pro navržení změn. Jednalo se především o oblast odměňování a hodnocení zaměstnanců, pracovních podmínek a vzdělávání.

V oblasti odměňování a hodnocení práce bylo vysloveno velké množství nesouhlasných tvrzení u dostatečné výše nabízených benefitů, z toho důvodu bylo jako řešení navrženo **zavedení cafeteria systému**. Dalším problémem byla mimo jiné i konstantní výše fixního platu po odpracování určitého počtu let ve společnosti. Zde bylo navrženo **zohlednění počtu odpracovaných let ve výši fixního platu**. Tyto dva návrhy spolu ovšem poměrně úzce souvisí a možností by bylo i zohlednění počtu odpracovaných let v počtu bodů přidělovaných cafeteria systémem.

Slabou stránkou pracovních podmínek zaměstnanců je nedostatek pracovníků na pracovišti a práce pod tlakem termínů. Zde bylo doporučeno **rozšířit spolupráci se studenty a vytvořit databázový systém pro práci konzultantů**, který je zároveň i strategickým cílem společnosti a jehož zavedení je již plánováno.

V oblasti vzdělávání bylo nejvíce nesouhlasných tvrzení vysloveno u dostatečnosti informací o možnostech dalšího vzdělávání. Proto byla navržena **větší informovanost zaměstnanců**, které bude dosaženo především díky vydávání firemního Newsletteru, kde by mimo jiné byly pro zaměstnance uvedeny i možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje.

Mezi ostatní cíle můžeme řadit **proškolení managementu**, což je strategický cíl společnosti, který má zásadní vliv na výkonnost jednotlivých poboček a jako doplňkový cíl byl stanoven **společné slavení úspěchů**, jehož hlavním přínosem je udržení dobrých vztahů na pracovišti a motivace k vysokým pracovním výkonům.

Všechny tyto cíle je nutné brát jako doporučení, kde se může společnost inspirovat, jak zlepšit své, již zaběhlé procesy. Jejich realizace je podmíněna především ochotou vedení společnosti ke změnám a možností uvolnění finančních prostředků. To se týká především zohlednění počtu let ve výši fixního platu a zavedení cafeteria systému. S realizací strategických cílů se již počítá a společnost má na jejich realizaci vyčleněné prostředky. Ostatní navržené cíle nejsou příliš finančně náročné a jejich realizace by neměla činit společnosti problémy.

V další kapitole si stanovíme postupy vedoucí k naplnění jednotlivých cílů motivační politiky.

7. HLAVNÍ ÚKOLY MOTIVAČNÍ POLITIKY VEDOUCÍ K NAPLNĚNÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU ROZVOJE FIRMY

Úkolem této kapitoly je navrhnout společnosti ManpowerGroup s.r.o. doporučení v rámci motivační politiky, která by vedla společně se stávajícími postupy k naplnění strategického plánu rozvoje firmy. Východiskem pro navržená doporučení bylo především provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

7.1 Stávající postupy motivační politiky společnosti

Ve společnosti ManpowerGroup s.r.o. funguje již řada vyhovujících postupů, které nelze opomíjet a které je důležité zachovat i pro další období. Mezi nejvýznamnější řadíme především:

- znalost způsobu stanovení platového hodnocení ze strany zaměstnanců,
- výše odměny vázána na pracovní výkon,
- uznání za dobře odvedenou práci,
- objektivita při hodnocení práce nadřízeným,
- dostatečné vybavení pracovního místa,
- rozmanitost práce,
- jasné stanovení pracovních cílů ze strany nadřízeného, srozumitelná komunikace,
- podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- dobré vztahy na pracovišti a s nadřízeným,
- dodržování zákonů a předpisů ve vztahu k zaměstnancům, jednání s respektem a úctou.

7.2 Doporučení v rámci motivační politiky

Na základě provedeného dotazníkového šetření byly identifikovány problematické oblasti, na které by se společnost měla zaměřit a následně pro každou oblast stanoveny jednotlivé cíle. V této kapitole si uvedeme postupy pro naplnění jednotlivých cílů, které by měly přispět k vyšší motivaci zaměstnanců a tím podpořit naplnění strategického plánu společnosti. U každého cíle bude uveden jeho bližší popis, určena odpovědnost, termín realizace a předpokládané náklady na jeho realizaci.

7.2.1 Zavedení cafeteria systému

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 56% oslovených zaměstnanců považuje stávající úroveň poskytovaných zaměstnaneckých benefitů za dostačující. Potřeby zaměstnanců v této oblasti jsou značně individuální a jako možné řešení tohoto problému by mohlo být zavedení cafeteria systému.

Bližší popis:

Cafeteria systém představuje pružný systém zaměstnaneckých benefitů, kde se může každý zaměstnanec sám za sebe rozhodnout, jaké benefity jsou pro něj důležité a jaké chce čerpat. Díky tomu mohou zaměstnanci snáze uspokojit své individuální potřeby. Čerpání benefitů není samozřejmě neomezené, každý zaměstnanec má přidělen měsíční počet bodů a tento limit nelze překročit. Benefity jsou obvykle čerpány formou poukázek nebo pomocí on-line systémů, které začínají být v dnešní době stále oblíbenější. Nejčastěji se benefity využívají v oblasti sportovních aktivit, vzdělávání, cestování, péče o zdraví, slevových poukázek a podobně.

Předností zavedení tohoto systému je vytvoření silného motivačního prvku pro zaměstnance a zvýšení prestiže zaměstnavatele v očích stávajících i potenciálních zaměstnanců, čímž získává podnik konkurenční výhodu.

Hlavní výhodou pro zaměstnavatele při zavedení tohoto systému je neodvácení sociálního a zdravotního pojištění z částky využívané na benefity, větší motivace zaměstnanců, flexibilita, efektivnější alokace nákladů, kdy jsou prostředky vynaložené na benefity opravdu využity nebo možnost využívat množstevní slevy.

Výhody pro zaměstnance spočívají především opět v neodvácení sociálního a zdravotního pojištění z částky poskytované na benefit, možnosti vlastní volby, zvýšení spokojenosti nebo v jednoduchosti při výběru vhodných benefitů.

Při zavádění tohoto systému se společnosti obvykle rozhodují mezi dvěma možnostmi, buď si vytvořit vlastní systém nebo ho outsourcovat, přičemž druhá možnost se doporučuje spíše společnostem majícím více než 100 zaměstnanců.

Postup realizace a termín uvedení do provozu:

Před tím, než se společnost rozhodne pro zavedení cafeteria systému, je nutné, aby si nejdříve provedla vlastní výzkum mezi zaměstnanci a zjistila, o jaké současné benefity je největší zájem, které zaměstnancům vyhovují nebo jaké naopak zaměstnanci nevyužívají či postrádají. Tento výzkum je nejvhodnější provádět formou

dotazníkového šetření. Dalším důležitým krokem je rozhodnutí, kolik bodů jakému zaměstnanci přidělit. Obvykle se počítá s tím, že 1 bod = 1Kč a body lze rozdělit např. v závislosti na pozici, na které daný zaměstnanec pracuje, v závislosti na počtu odpracovaných let ve firmě nebo, chce-li firma do cafeteria systému zahrnout větší prostor pro motivaci zaměstnanců, je možné přidělovat každému zaměstnanci určitý počet fixních bodů a dále poskytnout možnost získání dalších bodů v závislosti na výkonu zaměstnance. V tomto případě ovšem musí mít zaměstnanci naprosto jasné definované, za co mohou bonusové body získat a tyto podmínky musí být striktně a spravedlivě dodržovány ze strany nadřízených. Následně je nutné provést rozhodnutí o tom, jaké benefity budou do systému zařazeny a jejich bodové ohodnocení. Důležitým krokem při implementaci systému je důkladné proškolení a informovanost všech zaměstnanců o připravovaných změnách.

Reálným termínem pro realizaci tohoto cíle by měl být leden 2015.

Odpovědnost za realizaci:

Odpovědnost za realizaci cíle bude mít především oddělení HR, za účast zaměstnanců v dotazníkovém šetření branch manageri jednotlivých poboček.

Náklady na realizaci:

Výše nákladů na realizaci tohoto cíle se skládá jednak z vlastních nákladů na pořízení systému, kdy se společnost musí rozhodnout, zda zvolí cestu vyvinutí vlastního cafeteria systému nebo se rozhodne pro cestu outsourcingu. V našem případě by bylo vhodnější spíše systém outsourcovat. Potom se jednorázové náklady na pořízení systému pohybují zhruba mezi 40 a 60 tis. Kč, v závislosti na požadavcích organizace a dále je nutné připočítat variabilní částku, odvíjející se od počtu zaměstnanců společnosti využívajících systém, která je odváděna každý měsíc společnosti od které byl cafeteria systém zakoupen. Výše těchto nákladů bývá kolem 30 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc. V našem případě celkové měsíční variabilní náklady činí $(250 \times 30) = 7\,500$ Kč.

Další nákladovou položku představuje přidělený počet bodů každému zaměstnanci za měsíc. V případě, že by se společnost rozhodla odměňovat zaměstnance podle pozice, mohlo by bodové rozložení a celkové měsíční náklady vypadat např. následovně:

Tabulka č. 35: Návrh bodového rozložení a nákladů cafeteria systému

Pozice zaměstnance	Počet zaměstnanců	Počet bodů	Náklady/měsíc
Top management	20	1 500	30 000 Kč
Regionální ředitelé	5	1 300	6 500 Kč
Branch manažeři	25	1 000	25 000 Kč
Konzultanti	200	800	160 000 Kč
Náklady celkem/měsíc			221 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.2.2 Zohlednění počtu let odpracovaných ve společnosti ve výši fixního platu

V dotazníkovém šetření zazněl návrh na zohlednění počtu let odpracovaných ve společnosti ve výši fixního platu. Doposud za odpracované roky ve firmě náležela pouze jednorázová odměna v podobě zaměstnaneckého benefitu.

Bližší popis:

Smyslem zavedení tohoto cíle je prokázání uznání ze strany společnosti zaměstnanci, který ve firmě pracuje určitou dobu, je loajální a má dobré pracovní výsledky. Tito zaměstnanci už zpravidla chod společnosti dobře znají a podávají vyšší výkon, než začátečníci. Na druhou stranu se mohou objevit námitky, že by se zvýšením fixního platu mohl výkon zaměstnance poklesnout. Výskyt tohoto rizika ovšem není moc reálný, protože každý zaměstnanec musí plnit své přidělené úkoly, bez ohledu na délku pracovního poměru ve společnosti a v případě dlouhodobějšího neplnění svých povinností je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr.

Postup realizace a termín uvedení do provozu:

Před tím, než se společnost rozhodne pro realizaci tohoto cíle, je nutné, aby přezkoumala délku pracovních poměrů zaměstnanců a rozhodla se, o jakou částku se budou fixní mzdy navyšovat v závislosti na odpracovaných letech. Nedílnou součástí je také posouzení možnosti vyčlenění potřebných finančních prostředků, které se promítnou ve zvýšení mzdových nákladů. Z toho důvodu lze se zavedením tohoto cíle počítat až od ledna 2015.

Odpovědnost za realizaci:

Odpovědnost za realizaci cíle bude mít oddělení HR a finanční oddělení.

Náklady na realizaci:

Výše nákladů na realizaci tohoto cíle závisí na konkrétní skladbě délky pracovních poměrů a finančních možnostech společnosti na vyčlenění peněz pro tyto účely. Pro představu uděláme alespoň odhad možného navýšení mzdových nákladů.

Tabulka č. 36: Odhad nárůstu mzdových nákladů

Délka prac. poměru	Počet zaměstnanců	Navýšení mzdy/měsíc	Nárůst nákladů/měsíc
1 -2 roky	90	0 Kč	0 Kč
Více než 2 roky	70	1 000 Kč	70 000 Kč
Více než 5 let	60	1 500 Kč	150 000 Kč
Více než 10 let	30	2 000 Kč	135 000 Kč
Celkový nárůst nákladů/měsíc			355 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět, že při navýšení fixní části platu po 2 letech o 1 000 Kč, po 5 letech o 1 500 Kč a po 10 letech o 2 000 Kč by mzdové náklady společnosti stouply o 355 000 Kč měsíčně, počítáno bez nákladů na sociální a zdravotní pojištění. Navýšení mzdy v závislosti na počtu odpracovaných let si společnost samozřejmě může sama přizpůsobit svým finančním možnostem. Zároveň by se zavedením tohoto cíle došlo ke zrušení jednorázového benefitu poskytovaném společností za odpracované roky, jak tomu bylo doposud.

7.2.3 Rozvoj spolupráce se studenty

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na pobočkách obvykle není dostatek pracovníků na zvládnutí úkolů a že zaměstnanci často pracují pod tlakem termínů. Tyto problémy by alespoň částečně mohl vyřešit rozvoj spolupráce se studenty.

Bližší popis:

Pro studenty na středních či vysokých školách je poměrně obtížné získat během studia potřebnou praxi ve svém oboru. Proto by se zde nabízela pro společnost ManpowerGroup s.r.o. příležitost, jak na jednu stranu pomoci studentům se získáním potřebné praxe a na druhou stranu by byli studenti užiteční pro firmu tím, že by mohli pomoci např. s běžnými rutinními pracemi na pobočkách, které jsou pro kmenové zaměstnance příliš časově náročné. Díky tomu by kmenoví zaměstnanci ušetřili potřebný čas nutný pro vykonání více kvalifikovaných prací. Studenti by se mohli zapojit např. do administrativní činnosti, vkládání dat do databází, kompletace

dokumentů a podobně. Výhody pro firmu při zapojení studentů do svého chodu jsou především v tom, že si firma může ve studentovi najít svého potenciálního nového zaměstnance, praxe je zpravidla bezplatná, student může přinést do firmy nové poznatky nebo lze studentovi umožnit psát ve firmě kvalifikační práci, kde může pomoci s řešením určitého problému. Nezanedbatelným přínosem je díky spolupráci se studenty i růst celkové image společnosti v očích veřejnosti.

Postup realizace a termín uvedení do provozu:

K tomu, aby mohli studenti začít se společností spolupracovat, je důležité, aby se o této možnosti nejprve dozvěděli. Z toho důvodu je nutné, aby si společnost nechala vytisknout informační letáky o této možnosti a rozeslala je do středních či vysokých škol v místech, kde má své pobočky. Následně lze s případnými zájemci projednat způsob, podmínky a výstup z praxe. Dojednání těchto podrobností by zpravidla bylo v kompetencích branch managera každé z poboček, jelikož každá pobočka má jiné možnosti. Časový harmonogram by byl tedy takový, že do konce školního roku 2013/2014 by bylo nutné nechat vytisknout a rozeslat letáky do škol, před koncem školního roku, případně během letních prázdnin, projednat podmínky praxe se studenty a od září 2014 může být započata spolupráce se studenty.

Odpovědnost za realizaci:

Odpovědnost za realizaci tohoto cíle budou mít především branch manageri každé z poboček.

Náklady na realizaci:

Praxe studentů bývají zpravidla bezplatné, nedohodne-li se branch manager se studentem jinak např. na formě brigády nebo zkráceném úvazku. Mezi náklady tedy řadíme především náklady spojené s vyhotovením informačních letáků. Při vytisknutí 5 000 kusů informačních letáků jsou náklady zhruba 1 500 Kč.

7.2.4 Větší informovanost zaměstnanců

Velká část zaměstnanců společnosti se domnívá, že se k nim důležité informace nedostávají včas. Úkolem cíle tedy je tento problém odstranit, aby se i běžní zaměstnanci cítili více informováni o dění ve společnosti.

Bližší popis:

V každé firmě je důležité, aby zaměstnanci měli dostatek informací. Tyto informace se týkají jak dosavadních výsledků společnosti, tak případných neúspěchů nebo plánovaných změn či opatření. Díky informovanosti dojde k posílení identifikace

zaměstnanců se společností, budou se cítit více angažovaní, posílí se podniková kultura a dojde k růstu motivace zaměstnanců. Pro naplnění tohoto cíle bude důležité vytvořit HelpDesk a začít vydávat firemní Newsletter.

HelpDesk je jedním ze strategických cílů společnosti, jehož zavedení je již plánováno. Vzhledem k mnohastupňové organizační struktuře, je komunikace napříč společností mnohdy zdlouhavá a komplikovaná. Z toho důvodu bylo rozhodnuto o vytvoření tzv. HelpDesk, kam by zaměstnanci psali své otázky managementu na různých úrovních řízení napříč společností. O správu HelpDesk se bude starat IT oddělení, které ho i naprogramuje.

Newsletter by byl pro společnost novinkou. Jednalo by se o jakýsi magazín pro zaměstnance, který by byl vydáván každé čtvrtletí, elektronickou formou. Obsahem tohoto magazínu by byl jednak přehled o dosavadních výsledcích společnosti, případných neúspěších, s vysvětlením jejich vyskytnutí se a uvedením kroků vedoucích k jejich eliminaci. Nedílnou součástí by byl i přehled plánovaných změn a zavedení novinek ve společnosti a určitě by se zde naskytoval i prostor na zveřejnění možností pro zaměstnance např. v podobě využívání firemních vzdělávacích kurzů, ke kterým se zaměstnanci také vyjádřili, že o nich nemají dostatek informací.

Postup realizace a termín uvedení do provozu:

Realizaci tohoto cíle bude mít na starosti oddělení IT. Vytvoření a naprogramování HelpDesk je plánováno do konce roku 2014, do kdy bude také vybrán a zaškolen jeden nový zaměstnanec mající na starosti správu HelpDesk. Obsah Newsletteru je v kompetencích vedení společnosti, první vydání by v elektronické formě mohlo být rozesláno zaměstnancům pomocí intranetu v září 2014.

Odpovědnost za realizaci:

Odpovědnost za realizaci tohoto cíle bude mít především oddělení IT.

Náklady na realizaci:

Z důvodu vynaložení co nejnižších nákladů na realizaci tohoto cíle nebudou využívány žádné externí firmy na dodání HelpDesk a i Newsletter bude vydáván pouze v elektronické podobě z důvodu nulových nákladů na tisk a distribuci. Pro správu HelpDesk bude zaměstnán jeden dodatečný zaměstnanec, jehož měsíční mzda bude 15 000 Kč, jak sdělila plzeňská branch managerka.

7.2.5 Proškolení managementu v oblasti leadership

Tento cíl motivační politiky je zároveň i strategickým cílem společnosti, s jehož realizací se počítá do konce roku 2015 a zajisté bude mít významný vliv na motivaci zaměstnanců.

Bližší popis:

Důvodem pro realizaci tohoto cíle je mnohdy nedostatečná vybavenost managementu manažerskými zkušenostmi a znalostmi. Právě branch manažeři a regionální ředitelé mají významný vliv na práci konzultantů a do značné míry se od jeho kvalit odráží výsledky celé pobočky. Z toho důvodu je nutné, aby manažer uměl své podřízené správně vést, komunikovat s nimi, zadávat úkoly, plánovat a organizovat činnosti, kontrolovat a především uměl své podřízené motivovat k trvale vysokým pracovním výkonům.

Postup realizace a termín uvedení do provozu:

Před tím, než bude série školení realizována, musí nejprve vedení společnosti zjistit stávající úroveň manažerských dovedností managementu. Za tímto účelem bude provedeno dotazníkové šetření, kde se budou mezi zaměstnanci zjišťovat stávající slabé stránky managementu. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bude rozhodnuto, na jaké oblasti se především ve školení zaměřit. Dalším krokem bude výběr vhodné společnosti, která se školením managementu zabývá. Vlastní školení budou probíhat od ledna do prosince 2015 v centrále společnosti v Praze, vždy dva dny v měsíci. Na školení bude povinná 90% účast, v případě nedodržení této podmínky bude manažerovy kráceno jeho platové ohodnocení. Školení bude zakončeno absolvováním testu ověřujícím získané znalosti zúčastněných.

Odpovědnost za realizaci:

Odpovědnost za realizaci cíle má HR oddělení, za účast zaměstnanců v dotazníkovém šetření branch manažeři jednotlivých poboček.

Náklady na realizaci:

Plánované náklady na realizaci tohoto cíle byly sděleny branch managerkou plzeňské pobočky ve výši 1 mil. Kč. Skládají se jednak z odměny pro externí školící společnost a dále z nákladů na software, pomocí kterého se budou ověřovat získané znalosti účastníků školení.

7.2.6 Vytvoření databázového systému pro práci konzultantů

Konzultanti jsou pro společnost ManpowerGroup s.r.o. klíčovými zaměstnanci, kteří mají největší zásluhy na tvorbě hrubé marže společnosti, jejíž meziroční nárůst je hlavním strategickým cílem společnosti. Z toho důvodu je důležité vytvořit co možná nejlepší podmínky pro jejich práci.

Bližší popis:

Práce konzultantů je z velké části založena na práci s databázemi, kde vyhledávají vhodné kandidáty na danou pracovní pozici. V současnosti společnost využívá pro databázi kandidátů na zaměstnání systém Helios, který ovšem není pro tyto účely zcela vyhovující vzhledem ke své nepřehlednosti a zdlouhavému vyhledávání. Cílem tedy je vytvořit vlastní databázový systém pro tyto účely, který by výrazným způsobem ulehčoval práci konzultantů. Společnost si tento cíl zařadila i mezi své strategické cíle.

Postup realizace a termín uvedení do provozu:

Vytvoření databázového systému bude zadáno externí společnosti, z toho důvodu bude nutná jasná a srozumitelná komunikace mezi externí společností a společností ManpowerGroup s.r.o., aby byly všechny požadavky správně pochopeny. Prvním krokem při vytváření databázového systému je správné definování cílů, proč chceme systém vytvořit. Dále je důležité vhodně specifikovat požadavky na tento systém, vzhledem k tomu, že systém bude využíván především konzultanty, měli by se na specifikaci požadavků podílet právě oni, jakožto budoucí uživatelé. Návrh a kódování systému je v kompetencích externí společnosti, která by ovšem měla o průběhu návrhu průběžně zadávající firmu informovat, aby se včas zabránilo vzniklému nesouladu mezi požadavky na systém a jeho reálnou podobou. Nedílnou součástí procesu je jeho testování před uvedením do praxe, které by mohlo probíhat na vybraných pobočkách. Závěrečným krokem je předání hotového systému a proškolení všech zaměstnanců, kteří s ním budou pracovat. Uvedení do provozu proběhne do konce roku 2015.

Odpovědnost za realizaci:

Odpovědnost za realizaci tohoto cíle má IT oddělení.

Náklady na realizaci:

Plánované náklady na realizaci tohoto cíle byly sděleny branch managerkou plzeňské pobočky ve výši 2 mil. Kč.

7.2.7 Společné slavení úspěchů

Z výsledků celofiremního průzkumu MAPS vyplynulo, že byl zaznamenán výrazný pokles u tvrzení „slavíme naše úspěchy“. Tento cíl není obtížné naplnit, a proto se zde naskytuje pro společnost příležitost pro posílení dobrých vztahů mezi pracovníky.

Bližší popis:

Slavení úspěchů má významný vliv na budování dobrých vztahů mezi kolegy a umožní jim se ještě lépe poznat i mimo pracoviště. Sice v našem v dotazníkovém šetření vyplynula oblast vztahy na pracovišti jako nejlepší, ale určitě je zde prostor i pro další zlepšení. Většina zaměstnanců jistě ocení, když po splnění měsíčních cílů pobočky budou moci tento úspěch společně i se svým vedoucím oslavit, čímž se zvýší jejich motivace k ještě lepšímu pracovnímu výkonu. Nutno podotknout, že na některých pobočkách společnosti, např. v Plzni, se již společné slavení úspěchů zavedlo, cílem je rozšíření i do ostatních poboček, kde tomu zatím tak není.

Postup realizace a termín uvedení do provozu:

Tento cíl je specifický v tom, že jej nelze brát jako nařízení. Je na vedoucím každé pobočky, jak se k tomuto cíli postaví a zda projeví mezi svými podřízenými iniciativu ke společné oslavě úspěchu. Vedení společnosti může dát tento cíl pouze jako doporučení, ale nelze nikoho nutit k tomu, aby se společných akcí účastnil, jelikož se dějí po pracovní době a z vlastních nákladů zaměstnanců. Na způsobu oslavy úspěchu by se vždy měla shodnout většina zaměstnanců dané pobočky, může se jednat např. o společnou večeři, návštěvu kulturního zařízení nebo sportovní aktivitu. Tento cíl nemá žádný pevný termín, do kdy by měl být realizován, vše záleží na zaměstnancích dané pobočky, od kdy se rozhodnou společně slavit své úspěchy.

Odpovědnost za realizaci:

Odpovědnost za naplnění tohoto cíle má branch manažer pobočky, případně regionální ředitel.

Náklady na realizaci:

Pro společnost naplněním tohoto cíle nevznikají žádné náklady, společné akce si hradí každý zaměstnanec sám.

Při realizaci každého cíle se ovšem mohou vyskytnout určitá rizika, na která je nutné se připravit, tato problematika bude součástí poslední kapitoly práce, kde se zaměříme na analýzu rizik změn motivační politiky společnosti.

8. ANALÝZA RIZIK

Cílem této závěrečné kapitoly je identifikovat rizika, která mohou ohrozit implementaci navržených změn motivační politiky společnosti a stanovit způsob jejich eliminace nebo alespoň omezení jejich vlivu.

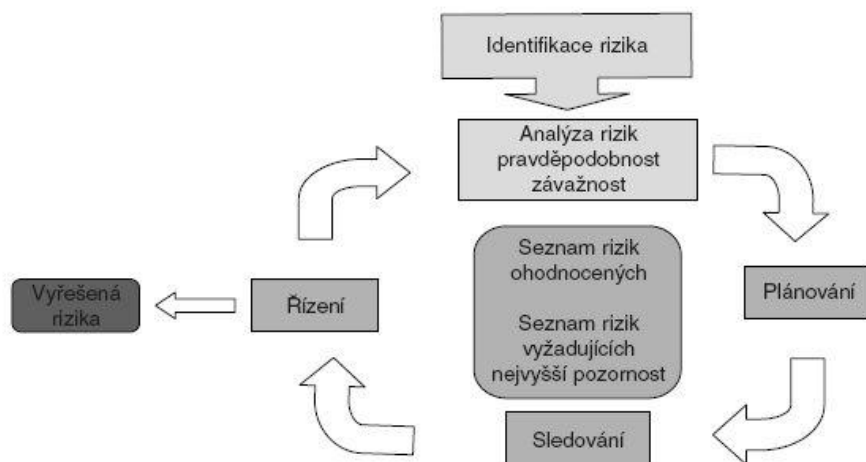
8.1 Proces řízení rizik

Pokud bychom chtěli určitým způsobem definovat pojem riziko, těžko bychom hledali jednotnou definici. Podle Macmillanova slovníku moderní ekonomie můžeme riziko chápat jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Jiná definice charakterizuje riziko jako vystavení se nejistotě. [27]

Na riziko lze nahlížet ze dvou pohledů, pozitivního a negativního. V případě pozitivního pohledu můžeme riziko vidět jako naději na úspěch, negativní pohled nahlíží na riziko jako na nebezpečí, že nebudou dosaženy plánované výsledky. [11] V této práci se zaměříme na rizika negativní, která mohou zamezit úspěšné implementaci navržených změn motivační politiky.

Na následujícím obrázku můžeme vidět, že proces řízení rizika lze dekomponovat do několika dílčích kroků. Prvním krokem je identifikace případných rizik, následuje stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika a ohodnocení závažnosti jejich dopadu. Po ohodnocení získáváme seznam rizik, z něhož můžeme vyčíst nejzávažnější rizika vyžadující naši pozornost, a lze stanovit způsob ošetření těchto rizik. Posledním krokem je sledování účinnosti zvoleného nápravného opatření a v případě potřeby zvolení jiného způsobu ošetření. Jednotlivými kroky řízení rizik se budeme zabývat v následující části práce.

Obrázek č. 14: Proces řízení rizik



Zdroj: [21]

8.2 Identifikace rizik

Identifikace rizik je založena na stanovení takových jevů nebo událostí, které by mohly negativním způsobem ovlivnit dosažení cílů stanovených společností. Jedná se o jednu z nejvýznamnějších fází celého procesu řízení rizik, jelikož řídit můžeme pouze ta rizika, která jsme schopni identifikovat. Z toho důvodu by se na identifikaci rizik měl podílet co nejširší okruh pracovníků dané společnosti a především vrcholový management. Výsledkem tohoto kroku je seznam všech faktorů rizik, které mohou ovlivnit dosažení stanovených cílů. [6]

Jako možná rizika byla v procesu implementace změn motivační politiky společnosti ManpowerGroup s.r.o. identifikována tato:

1. Neochota vedení společnosti ke změnám,
2. Nedostatek finančních prostředků pro realizaci změn motivační politiky,
3. Neochota účastnit se dotazníkových šetření,
4. Nezájem studentů o nabízené praxe,
5. Neochota vedoucích poboček spolupracovat se studenty,
6. Neochota vedení poskytovat zaměstnancům informace,
7. Nevhodný obsah školení,
8. Nevhodný výběr školitelů,
9. Nevhodně navržený databázový systém,
10. Neochota slavit úspěchy.

8.3 Stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu

Pro stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu se obvykle využívá stupnice od 1 do 5. Její podoba může být následující:

1. Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika: 0% - 20%
2. Nepravděpodobný výskyt rizika: 20% - 40%
3. Pravděpodobný výskyt rizika: 40% - 60%
4. Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika: 60% - 80%
5. Jistý výskyt rizika: 80% - 100% [26]

Obdobným způsobem stanovujeme i dopad na realizaci změn motivační politiky.

1. Bezvýznamný dopad rizika.
2. Malý dopad rizika.
3. Střední dopad rizika.
4. Velký dopad rizika.
5. Kritický dopad rizika. [26]

Tabulka č. 37: Stanovení pravděpodobnosti a dopadu rizik

	Riziko	Pst.	Dopad
1.	Neochota vedení společnosti ke změnám.	4	5
2.	Nedostatek finančních prostředků pro realizaci změn motivační politiky.	2	4
3.	Neochota účastnit se dotazníkových šetření.	2	4
4.	Nezájem studentů o nabízené praxe.	1	3
5.	Neochota vedoucích poboček spolupracovat se studenty.	2	3
6.	Neochota vedení poskytovat zaměstnancům informace.	3	3
7.	Nevhodný obsah školení.	2	4
8.	Nevhodný výběr školitelů.	2	3
9.	Nevhodně navržený databázový systém.	2	3
10	Neochota slavit úspěchy.	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.4 Matice hodnocení rizik

K tomu, abychom stanovili výslednou hrozbu daného rizika, lze využít tzv. matici hodnocení rizik, kde na osu x zanášíme pravděpodobnost výskytu rizika a na osu y dopad daného rizika. Její konkrétní podobu se zanesenými riziky nám zobrazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka č. 38: Matice hodnocení rizik

Dopad rizika	5			1	
	4		2 3 7		
	3	4	5 9 8	6	
	2		10		
	1				
	1	2	3	4	5
	Pravděpodobnost výskytu rizika				

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2014*

Z matice hodnocení rizik můžeme vidět, že většina námi identifikovaných rizik představuje pro implementaci navržených změn motivační politiky střední hrozbu. Nejzávažnějším rizikem je neochota vedení společnosti ke změnám, naopak nejméně závažným rizikem je neochota slavit úspěchy. V další kapitole si jednotlivá rizika blíže charakterizujeme a stanovíme způsoby jejich ošetření.

8.5 Charakteristika a ošetření jednotlivých rizik

Rozhodujeme-li o ošetření rizik, vycházíme v matice hodnocení rizik. V případě méně závažných rizik můžeme přistoupit k tzv. retenci rizik, kdy firma toto riziko akceptuje a nepodniká proti němu žádné kroky. Je-li riziko vyhodnoceno jako nepřijatelné, přicházejí v úvahu možnosti přenesení rizika na jiný subjekt, snížení negativního dopadu rizika nebo oslabení příčin rizika. [6]

1. Neochota vedení společnosti ke změnám

Toto riziko bylo vyhodnoceno jako nejzávažnější. Nebude-li vedení společnosti nakloněno k provádění jakýchkoliv změn, nelze provést ani implementaci navržených cílů motivační politiky. Při stanovení způsobu ošetření rizika musíme vycházet z toho, na jaké úrovni řízení se tato neochota vyskytne. Vyskytne-li se neochota u nižšího a

středního managementu, je zde stále možnost, aby zasáhl top management a udělil provádění změn příkazem. Vyskytne-li se neochota již u top managementu, nelze proti tomu nic provádět, jelikož top management je nejvyšší rozhodovací orgán společnosti a rozhodnutí za realizaci většiny navržených změn podléhá právě jemu.

2. Nedostatek finančních prostředků pro realizaci změn motivační politiky

Riziko nedostatku finančních prostředků se týká především návrhu na zvýšení fixní části platu po odpracování několika let ve společnosti. U strategických cílů společnosti jsou již prostředky na tyto aktivity vyčleněny a ostatní navržené změny nejsou příliš finančně náročné. V případě tohoto rizika je důležité detailně zanalyzovat mzdové náklady společnosti, délku pracovních poměrů všech zaměstnanců, zvážit finanční možnosti firmy a případná navýšení mzdových nákladů promítnout do finančních plánů na další roky. I z toho důvodu se s navýšením platů počítá od ledna 2015.

3. Neochota účastnit se dotazníkových šetření

Riziko neochoty účastnit se dotazníkových šetření se týká především konzultantů, kteří se mohou cítit zahlceni svou prací a vyplňování dotazníků považovat za ztrátu času. Při implementaci navržených cílů bude společnost využívat dotazníky především u zavádění cafeteria systému a u zjišťování slabých stránek managementu. Tyto oblasti se týkají každého zaměstnance společnosti a je v jeho vlastním zájmu, aby vyjádřil svůj názor. V krajní situaci lze zadat vyplnění dotazníku zaměstnancům jako povinné, s případnými postihy za nevyplnění.

4. Nezájem studentů o nabízené praxe

Toto riziko je poměrně nepravděpodobné, jelikož nabízených praxí pro studenty není mnoho a je o ně zpravidla velký zájem. Ke snížení tohoto rizika lze studentům nabídnout možnost získání certifikátu, kde by byly uvedeny získané zkušenosti během praxe, a který by studenti mohli připojit ke svému životopisu v případě ucházení se o zaměstnání.

5. Neochota vedoucích poboček spolupracovat se studenty

Mezi vedoucími jednotlivých poboček se mohou vyskytnout jedinci, kteří spolupráci se studenty budou považovat za bezcennou a za ztrátu času. V tomto případě je v kompetencích regionálního manažera, aby danému vedoucímu pobočky vysvětlil

přínos této spolupráce a případnou spolupráci se studentem mu přidělil jako jeden z jeho osobních cílů, na základě kterého získává bonus ke své fixní části platu.

6. Neochota vedení poskytovat zaměstnancům informace

I přes návrh na vydávání firemního Newsletteru může mít vedení společnosti tendence určité informace zatajovat a neposkytovat je zaměstnancům. Řešením může být začlenění oblasti komunikace a informovanosti zaměstnanců do systému vzdělávání managementu s důrazným vysvětlením významu této problematiky.

7. Nevhodný obsah školení

K tomu, aby bylo plánované školení managementu účinné, je důležité, aby byl vhodně zvolený jeho obsah. Tento problém by mělo vyřešit dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci před zahájením školení, aby byly identifikovány slabé stránky managementu a bylo možné zjištěným výsledkům přizpůsobit obsah školení. Při provádění dotazníkového šetření je nutné klást důraz na anonymitu.

8. Nevhodný výběr školitelů

Kromě obsahu školení je důležitá také jeho forma. Z toho důvodu je vhodné jako školící společnost využít některou z ověřených, se kterou společnost ManpowerGroup s.r.o. již spolupracovala nebo tu s dobrými referencemi.

9. Nevhodně navržený databázový systém

K tomu, aby navržený databázový systém odpovídal požadavkům společnosti a usnadnil práci konzultantkám, je nezbytné, aby byl sestaven kvalitní realizační tým, který bude návrh systému průběžně konzultovat a v případě vyskytnutí se problému včas zasáhne. Významnou roli v tomto týmu hrají především konzultantky, které budou budoucími uživateli systému a jejichž požadavkům a připomínkám by mělo být vyslyšeno.

10. Neochota slavit úspěchy

Cíl společného slavení úspěchů jsme uváděli spíše jako doplňkový, který nelze nikomu přikazovat a jehož nenaplnění nepředstavuje pro společnost závažnou hrozbu. Nebude-li ochota slavit úspěchy se svým nadřízeným, mohou je slavit společně pouze zaměstnanci nebo naopak pouze vedoucí poboček se svým regionálním ředitelem. Pro podpoření tohoto cíle lze opět začlenit problematiku teambuildingu do vzdělávacího systému společnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu a zhodnocení současné motivační politiky společnosti ManpowerGroup s.r.o. a navrhnout případná opatření, která by vedla ke zvýšení motivace zaměstnanců a napomohla k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti.

V první kapitole byla společnost ManpowerGroup s.r.o., která se řadí mezi přední světové poskytovatele personálních služeb představena, stručně popsána její historie a byl uveden přehled a popis poskytovaných služeb.

Ve druhé kapitole bylo formulováno poslání a vize společnosti a dále stanoveny strategické cíle na tříleté období a jejich bližší popis.

Ve třetí kapitole jsme se věnovali analýze externího a interního prostředí, na jejichž základě byly zkonstruovány matice EFE a IFE. S využitím těchto a dalších matic byla ve čtvrté kapitole provedena strategická analýza, jejímž úkolem bylo vybrat vhodnou strategii pro naplnění strategických cílů. Jako nejvhodnější strategie vzešla strategie penetrace trhu. V rámci této strategie by měla společnost i nadále klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb, zvyšovat svůj podíl na trhu, využívat nástrojů marketingu na svou propagaci a zajímat se o spokojenost svých zaměstnanců.

Pátá kapitola, zaměřená na motivaci zaměstnanců, se po teoretickém úvodu nejprve věnovala charakteristice současné motivační politiky společnosti ManpowerGroup s.r.o. a následně se zabývala zhodnocením motivační politiky společnosti pomocí dotazníkového šetření. Jednotlivá tvrzení v dotazníku byla pro větší přehlednost rozdělena do 8 základních oblastí, majících vliv na motivaci zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi silné stránky v oblasti motivace zaměstnanců patří především dobré vztahy na pracovišti, vztah zaměstnanců k firmě a styl vedení zaměstnanců. Naopak příležitosti pro zlepšení jsou především v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení práce a pracovních podmínek. V závěru této kapitoly byl poskytnut ještě jeden pohled na zhodnocení současného stavu motivace zaměstnanců a to s využitím celofiremního průzkumu prováděného společností ManpowerGroup s.r.o., tzv. MAPS.

Cílem šesté kapitoly bylo pomocí metodiky Balanced Scorecard a strategické mapy objasnit význam vhodné motivace zaměstnanců pro naplnění stanovených strategických cílů společnosti a její vliv na výkonnost organizace.

Na základě této metodiky byly původní strategické cíle společnosti rozděleny do čtyř perspektiv, stanoveny jejich měřítka, požadované cílové hodnoty a termíny naplnění. Následně byly tyto cíle zaneseny do strategické mapy a na jejím základě odůvodněn význam vhodné motivace zaměstnanců jako východiska pro naplnění ostatních cílů společnosti. Následovalo definování hlavních cílů motivační politiky vedoucích k naplnění požadované výkonnosti společnosti.

V sedmé kapitole byly jednotlivé cíle motivační politiky, které vzešly především z výsledků dotazníkového šetření, blíže popsány a stanoveny postupy pro jejich naplnění.

Poslední kapitola byla věnována identifikaci případných rizik, která mohou implementaci navržených změn motivační politiky společnosti ohrozit. Nejvýznamnějším rizikem je především neochota vedení společnosti ke změnám. Součástí kapitoly bylo i navržení způsobů, jak se těmto rizikům vyhnout, nebo jejich dopad alespoň minimalizovat.

Závěrem lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn. Její hlavní přínos spočívá v identifikování příležitostí v rámci motivační politiky vedoucí k efektivnějšímu motivování zaměstnanců a navržení postupů, které mohou s již existujícími způsoby motivace zaměstnanců napomoci k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti. Práce bude poskytnuta vedení společnosti ManpowerGroup s.r.o. k případnému dalšímu využití.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj HDP v letech 2010-2013, prognóza na roky 2014 a 2015	22
Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2010-2013, prognóza na roky 2014 a 2015	22
Tabulka č. 3: Vývoj inflace v letech 2010-2013, prognóza na roky 2014 a 2015	22
Tabulka č. 4: Matice EFE.....	26
Tabulka č. 5: Základní položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro výpočty finanční analýzy za roky 2010-2012 v tis. Kč	28
Tabulka č. 6: ČPK společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012 v tis. Kč ..	29
Tabulka č. 7: Ukazatele rentability společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012 v %	30
Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012	32
Tabulka č. 9: Ukazatele aktivity společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012, v % a dnech.....	32
Tabulka č. 10: Celková zadluženost společnosti ManpowerGroup s.r.o. v letech 2010-2012 v %	33
Tabulka č. 11: Matice IFE.....	35
Tabulka č. 12: Matice IE	36
Tabulka č. 13: Matice strategického hodnocení.....	37
Tabulka č. 14: Matice SPACE	38
Tabulka č. 15: Regionální ředitelé - bonusová kritéria	47
Tabulka č. 16: Regionální ředitelé - bonusové měsíční schéma	48
Tabulka č. 17: Odměna za zpracované výkazy	49
Tabulka č. 18: Bonus za vygenerované GP.....	49
Tabulka č. 19: Výsledky dotazníkového šetření - Odměňování a hodnocení práce (v %).	57

Tabulka č. 20: Výsledky dotazníkového šetření - Pracovní podmínky (v %)	58
Tabulka č. 21: Výsledky dotazníkového šetření - Styl vedení (v %)	59
Tabulka č. 22: Výsledky dotazníkového šetření – Vzdělávání (v %)	60
Tabulka č. 23: Výsledky dotazníkového šetření - Vztahy na pracovišti (v %)	60
Tabulka č. 24: Výsledky dotazníkového šetření - Organizace práce (v %)	61
Tabulka č. 25: Výsledky dotazníkového šetření - Informovanost a komunikace (v %)	63
Tabulka č. 26: Výsledky dotazníkového šetření - Vztah k firmě (v %)	64
Tabulka č. 27: Pořadí oblastí motivace na základě dotazníkového šetření	65
Tabulka č. 28: Nejlépe a nejhůře hodnocená tvrzení	65
Tabulka č. 29: Výsledky ankety MAPS - nejvýznamnější tvrzení	70
Tabulka č. 30: Finanční perspektiva - strategické cíle, měřítko, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.	73
Tabulka č. 31: Perspektiva interních procesů - strategické cíle, měřítko, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.	73
Tabulka č. 32: Zákaznická perspektiva - strategické cíle, měřítko, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.	73
Tabulka č. 33: Perspektiva potenciálu- strategické cíle, měřítko, cílové hodnoty a termín společnosti ManpowerGroup s.r.o.	73
Tabulka č. 34: Cíle motivační politiky v jednotlivých oblastech	75
Tabulka č. 35: Návrh bodového rozložení a nákladů cafeteria systému	80
Tabulka č. 36: Odhad nárůstu mzdových nákladů	81
Tabulka č. 37: Stanovení pravděpodobnosti a dopadu rizik	89
Tabulka č. 38: Matice hodnocení rizik	90

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logo společnosti ManpowerGroup s.r.o.....	9
Obrázek č. 2: Mapa poboček společnosti v České republice	11
Obrázek č. 3: Proces výběru zaměstnanců	12
Obrázek č. 4: Ansoffova matice	19
Obrázek č. 5: Podnikatelské prostředí.....	20
Obrázek č. 6: Predikce věkové struktury obyvatelstva	23
Obrázek č. 7: Porterův model pěti konkurenčních sil	24
Obrázek č. 8: Proces motivace	40
Obrázek č. 9: Maslowova hierarchie potřeb.....	41
Obrázek č. 10: Úroveň angažovanosti v letech 2012 a 2013	68
Obrázek č. 11: Úroveň angažovanosti - jednotlivé oblasti.....	69
Obrázek č. 12: Koncept Balanced Scorecard	72
Obrázek č. 13: Strategická mapa společnosti ManpowerGroup s.r.o.	74
Obrázek č. 14: Proces řízení rizik	88

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BL	Běžná likvidita
BSC	Balanced Scorecard
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DOA	Doba obratu aktiv
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
GP	Hrubá marže
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
Kč	Korun českých
MAPS	ManpowerGroup Annual People Survey
Mil.	Milión
OA	Obrat aktiv
OL	Okamžitá likvidita
OR	Obchodní rejstřík
P. B.	Procentní bod
PL	Pohotová likvidita
PR	Public Relations
ROA	Rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
TD	Celková zadluženost
Tis.	Tisíc
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
VA	Vázanost aktiv

SEZNAM ZDROJŮ

Monografie:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
4. BĚLOHLÁVEK, František., KOŠTAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Praha: Computer Press, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
7. KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
8. KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 454 s. ISBN 978-1-59139-134-0.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
11. ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. 162 s. ISBN 978-80-261-0098-0.
12. ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. 71 s. ISBN 80-7043-496-1.
13. TOMŠÍK, Pavel, DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011, 266 s. ISBN 978-80-737-5556-0.
14. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

15. *Cafeteria systém* [online]. 2014 [cit. 1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system>.
16. *Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce* [online]. 2012 [cit. 9. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&.
17. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012* [online]. 2012 [cit. 10. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>.
18. *Makroekonomická predikce České republiky – Ministerstvo financí České republiky* [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2014. ISSN 1804-7991 [cit. 20. 2.2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>.
19. *Motivace, stimulace pracovníků* [online]. [cit. 26. 2. 2014]. Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf.
20. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online databáze] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014 [cit. 15. 2. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>.
21. *Risk management* [online]. 2008 [cit. 8. 4. 2014]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9197v12016-risk-management/?search_query=\\$author=577%20\\$source=34](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9197v12016-risk-management/?search_query=$author=577%20$source=34).
22. *Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. Praha: Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí, 2007. [cit. 5. 3. 2014]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>.
23. *Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard* [online]. 2011 [cit. 15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.
24. *Webové stránky společnosti ManpowerGroup s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz>.

Ostatní zdroje:

25. *Interní materiály a konzultace ve společnosti ManpowerGroup s.r.o., 2014*

26. VACÍK, Emil. *Učební prezentace předmětu Strategický management*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2013.

27. VACÍK, Emil., JANUŠKA, Martin. *Učební prezentace předmětu Risk management*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu ZČU v Plzni, 2013.

28. *Výroční zprávy společnost ManpowerGroup s.r.o. za roky 2010, 2011 a 2012*

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Postup výpočtu hodnot matice SPACE

Příloha C: SWOT analýza

Příloha A: Dotazník

Dotazník: Motivace a spokojenost zaměstnanců

Dobrý den,

jsem studentem Západočeské univerzity v Plzni a v rámci zpracování své diplomové práce na téma: „*Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*“, bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku, který se týká motivace a spokojenosti zaměstnanců. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere asi 15 minut.

Děkuji za Váš čas a ochotu,

Petr Plas

U jednotlivých tvrzení vždy označte pouze jednu odpověď:

- 1- **Naprosto souhlasím**
- 2- **Spíše souhlasím**
- 3- **Nevím**
- 4- **Spíše nesouhlasím**
- 5- **Naprosto nesouhlasím**

1. Odměňování a hodnocení práce

	1	2	3	4	5
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.					
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.					
Odměňování je s ohledem na pracovní výkony spravedlivé.					
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.					
Při hodnocení práce je můj nadřízený objektivní.					
Ve firmě jsou zpravidla povyšováni ti nejlepší, kteří si to zaslouží.					
Úroveň poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je dostačující.					

V případě, že jste na poslední otázku odpověděli **spíše ne** nebo **určitě ne**, uveďte prosím, jaký další benefit byste uvítali:

2. Pracovní podmínky

	1	2	3	4	5
Mám k dispozici dostatečné vybavení a nástroje potřebné pro výkon své práce.					
V našem oddělení je obvykle dostatek pracovníků na zvládnutí požadovaného úkolu.					
Ve své práci musím obvykle pracovat pod tlakem termínů.					
Moje práce je jednotvárná a monotónní.					

3. Styl vedení

	1	2	3	4	5
Nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.					
Nadřízený vede naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadované kvalitě a termínu.					
Nadřízený dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků.					
Nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu.					
Nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.					
Nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny.					

4. Vzdělávání

	1	2	3	4	5
V naší společnosti je podporováno další vzdělávání a rozvoj.					
Mám dostatek informací o možnostech vzdělávání.					
Absolvoval jste v uplynulých 12 měsících školení organizované firmou?	ANO			NE	
Pokud odpověď na předchozí otázku byla ANO, bylo toto školení užitečné?	ANO			NE	

5. Vztahy na pracovišti

	1	2	3	4	5
Většina lidí na našem oddělení má s nadřízeným přátelské vztahy.					
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.					
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.					

6. Organizace práce

	1	2	3	4	5
Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly.					
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení.					
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.					
V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.					
Nadřízený průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů.					

7. Informovanost a komunikace

	1	2	3	4	5
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.					
V podniku funguje dobrý informační systém.					
Zaměstnanci jsou seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout.					
Důležité informace se ke mně dostávají včas.					
Nadřízený se zajímá o názory pracovníků a využívá jich.					
Nadřízený komunikuje se zaměstnanci jasně a srozumitelně.					

8. Vztah k firmě:

	1	2	3	4	5
Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou.					
Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům.					
Firma je jako celek dobře řízena.					
Jsem ztotožněn s firemními cíli a vizí.					
Jsem hrdý na to, že pracuji pro naši firmu.					
Doporučil bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.					
Uvažuji v současné době o změně zaměstnání.					

9. Návrhy na zlepšení:

Zde je prostor pro Vaše návrhy a připomínky k současnému způsobu motivování zaměstnanců a případný způsob řešení.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22], 2014

Příloha B: Postup výpočtu hodnot matice SPACE

Osa x				
FAKTOR	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr	
SO	Finanční stabilita	0,1	4	0,4
	Potenciál ziskovosti	0,1	5	0,5
	Úroveň technologie	0,05	5	0,25
	Dynamika růstu odvětví	0,1	4	0,4
	Bariéry vstupu	0,1	2	0,2
KV	Podíl na trhu	0,2	-2	-0,4
	Kvalita výrobků	0,15	-2	-0,3
	Technické parametry produktů	0,1	-2	-0,2
	Kvalifikace pracovníků	0,05	-4	-0,2
	Získávání informací	0,05	-2	-0,1
SOUČET	1		0,55	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Osa y				
FAKTOR	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr	
FS	Výsledná rentabilita	0,15	5	0,75
	Výsledná likvidita	0,1	3	0,3
	Výsledná zadluženost	0,1	2	0,2
	Hospodářský výsledek	0,1	4	0,4
	Srovnání s konkurencí	0,1	4	0,4
SP	Úroveň inflace	0,05	-2	-0,1
	Vyjednávací síla zákazníků	0,15	-2	-0,3
	Náročnost na inovace	0,1	-3	-0,3
	Legislativní opatření a regulace	0,05	-2	-0,1
	Vývoj poptávky	0,1	-2	-0,2
SOUČET	1		1,05	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha C: SWOT analýza

Silné stránky

Silná tržní pozice

Početná síť poboček

Komplexnost nabízených služeb

Člen Asociace poskytovatelů personálních služeb

Silné finanční zázemí s dobře řízeným cash-flow

Slabé stránky

Nízká flexibilita

Časté změny motivačních programů

Vyšší cena nabízených služeb ve srovnání s konkurencí

Nekvalifikovaný management

Pomalá komunikace

Příležitosti

Příchod významného zákazníka (zaměstnavatele)

Ukončení činnosti menších agentur

Zpřísnění podmínek pro vznik nových agentur

Zavedení nové inovativní nabízené služby

Prohloubení partnerství se školami

Hrozby

Konkurence v odvětví

Obraz personálních agentur v médiích

Změna legislativy

Vývoj makroprostředí

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v dělnických profesích

ABSTRAKT

PLAS, P. *Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 102 s., 2014

Klíčová slova: motivace, strategický plán, úkoly motivační politiky, analýza rizik

Tato diplomová práce pojednává o zvolení vhodné motivační politiky ve společnosti ManpowerGroup s.r.o. vedoucí k naplnění jejího strategického plánu rozvoje. Nejprve je podnik stručně představen, stanoveno poslání, vize a strategické cíle pro tříleté období. V další části je provedena analýza prostředí a na základě strategické analýzy doporučena vhodná strategie pro naplnění cílů. Následuje charakteristika a zhodnocení současné motivační politiky. V práci je obsažena metodika BSC a strategická mapa sloužící ke sledování požadované výkonnosti organizace se zdůrazněním významu vhodné motivační politiky. V závěru práce jsou navrženy změny motivační politiky vedoucí k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti a analyzována případná rizika, která se při realizaci změn mohou vyskytnout.

ABSTRACT

PLAS, P. *Motivation of employees as a significant factor in fulfilment of strategic plan of company's development*. Diploma thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics , 102 p., 2014

Key words: motivation, strategic plan, tasks of incentive policies, risk analysis

This diploma thesis deals with selecting appropriate incentive policies at ManpowerGroup s.r.o. leading to the fulfillment of its strategic development plan. At first, the company is briefly introduced, established its mission, vision and the strategic objectives for the three-year period. The next section is an analysis of the environment and based on strategic analysis recommended appropriate strategie to meet the objectives. The following is a description and assessment of the current incentive policies. The thesis contains a methodology BSC and strategic map to monitor the performance required organization emphasizing the importance of appropriate incentive policies. In conclusion, the proposed changes to incentive policies leading to the fulfilment strategic plan for the development the company and analyzed the potential risks that the implementation of changes may occur.