

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Implementace motivačního a pobídkového systému do
projektu zvyšování výkonnosti podniku**

**The implementation of efficiency motivational and incentive system
into the project of rating efficiency of a company**

Bc. Josef Weber

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Josef WEBER**
Osobní číslo: **K13N0159P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Implementace motivačního a pobídkového systému do projektu zvyšování výkonnosti podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte zvolenou organizaci, popište její podnikatelské prostředí, analyzujte dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Analyzujte současný motivační systém jako součást realizace cílů zvyšování výkonnosti organizace.
3. Stanovte hlavní oblasti, kde je potřebné posílit motivační působení.
4. Formulujte cíle a úkoly pro motivační a pobídkový systém podporující realizaci cílů zvyšování výkonnosti organizace.
5. Navrhněte postup implementace motivačního a pobídkového systému, zhodnoťte rizika návrhu.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení pracovního výkonu.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-5.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

Vedoucí diplomové práce: **PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Implementace motivačního a pobídkového systému do projektu zvyšování výkonnosti podniku“

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

V Plzni dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika podniku Moore Stephens s.r.o.	8
1.1 Představení společnosti	8
1.2 Historie firmy	9
1.3 Poslání	10
1.4 Vize	10
1.5 Strategické dlouhodobé cíle společnosti a zvolené strategie	12
1.6 Analýza prostředí společnosti Moore Stephens s.r.o.	14
1.6.1 Analýza makroprostředí.....	14
1.6.2 Analýza mezoprostředí	17
1.6.3 Zhodnocení externí analýzy.....	20
1.6.4 Analýza mikroprostředí	21
1.6.5 Finance a účetnictví	25
1.6.6 Zhodnocení interní analýzy	29
1.6.7 Shrnutí.....	30
2 Motivace	31
2.1 Základní pojmy a jejich definice.....	31
2.1.1 Motivace	31
2.1.2 Motiv.....	32
2.1.3 Stimulace a stimul.....	32
2.1.4 Proces motivace	33
2.1.5 Zdroje motivace	33
2.2 Teorie motivace.....	35

2.2.1	Maslowova hierarchie potřeb.....	36
2.2.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	38
2.2.3	Teorie X a Y	39
2.2.4	Teorie cíle	40
2.2.5	Teorie spravedlnosti.....	40
2.3	Motivační program.....	40
2.3.1	Základní body a posloupnost příprav a samotné zavedení motivačního programu	42
3	Popis současného motivačního a pobídkového systému	45
3.1	Rozhovor s HR manažerem	45
3.2	Systém hodnocení	46
3.3	Systém odměňování	52
3.3.1	Zaměstnanecké benefity	52
3.4	Možnosti vzdělávání	53
3.5	Další faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.....	54
4	Analýza současného motivačního a pobídkového systému	55
4.1	Dotazníkové šetření.....	55
4.1.1	Základní údaje o respondentech	55
4.1.2	Spokojenost zaměstnanců	57
4.1.3	Komunikace a sdílení informací	58
4.1.4	Mezilidské vztahy	59
4.1.5	Profesionální rozvoj a kariérní růst.....	60
4.1.6	Odměňování a hodnocení	61
4.1.7	Vztah ke společnosti	65
4.2	Zhodnocení systému hodnocení.....	65

4.3	Zhodnocené silných a slabých stránek motivačního systému.....	66
5	Hlavní úkoly motivačního a pobídkového systému.....	68
5.1	Návrh postupu pro dosažení formulovaných úkolů	68
5.1.1	Optimalizace pracovní doby	69
5.1.2	Rozvinout soft skills u manažerů.....	69
5.1.3	Vytvoření směrnice předání úkolu.....	70
5.1.4	Zavedení možnosti pravidelných konzultací	70
6	Rizika návrhu implementace motivačního a pobídkového systému.....	71
7	Závěr	73
	Seznam tabulek	74
	Seznam obrázků	75
	Seznam použitých zkratk	76
	Seznam použité literatury	77
	Seznam příloh	79
	Příloha A: Vzor dotazníku	80
	Příloha B: Organigram.....	84
	Abstrakt.....	85
	Abstract.....	86

Úvod

V současné době je velmi složité zajistit firmě konkurenční výhodu. Společnosti se velmi často zaměřují na své zákazníky a opomíjejí velice důležitý faktor, kterým jsou bezesporu spokojení a motivovaní pracovníci. Vhodně nastavený systém motivace zlepšuje pracovní výkon jednotlivců a tím se zvyšuje výkonnost podniku jako celku.

Pro výběr tohoto tématu mě motivoval fakt, že jsem se již sám aktivně zapojil do pracovního procesu a velice mě zaujala personální práce a řízení lidských zdrojů.

Hlavní cílem této práce je analyzovat současný motivační a pobídkový systém společnosti Moore Stephens s.r.o. a identifikovat oblasti, kde je potřebné posílit motivační politiku podniku. Dalším cílem je formulovat úkoly pro motivační a pobídkový systém, jež podporují realizaci zvyšování výkonnosti organizace. Posledním cílem je navrhnout postup implementace a zhodnocení případných rizik návrhu.

Diplomová práce je členěna do šesti hlavních kapitol. První kapitola je věnována představení a charakteristice podniku Moore Stephens. Je zde zmíněna krátká historie firmy a dále jsou v této kapitole formulována strategická východiska (poslání, vize a strategické cíle). V závěru kapitoly je provedena strategická analýza a zhodnocení jejího vlivu na strategický záměr.

Druhá kapitola se věnuje vymezení základních pojmů v souvislosti s motivací, motivačním systémem a jsou zde představeny různé teorie motivace.

Třetí kapitola je věnována popisu současného motivačního a pobídkového systému.

Ve čtvrté kapitole je provedena analýza původního motivačního a pobídkového systému pomocí dotazníkového šetření a dodatečných rozhovorů se zaměstnanci. Výstupem této kapitoly je souhrn silných a slabých stránek hodnoceného motivačního systému.

Pátá kapitola formuluje hlavní úkoly a cíle pro motivační a pobídkový systém.

V poslední šesté kapitole jsou identifikována rizika navrhovaných opatření.

Mezi metody, které byly využity při psaní této práce, patří rozhovor, dotazování, nástroje strategické analýzy a pozorování.

1 Charakteristika podniku Moore Stephens s.r.o.

V této kapitole je představena společnost Moore Stephens s.r.o. Jsou zde uvedeny základní údaje o firmě, její historie, poslání, vize a strategické cíle. Dále je provedena analýza prostředí, která se skládá z několika dílčích analýz (analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí). V poslední části kapitoly je krátké shrnutí zjištěných poznatků.

1.1 Představení společnosti

Název subjektu: Moore Stephens s.r.o.
IČO: 26402220
Sídlo: Praha 13, Bucharova 1314/8, PSČ 158 00
Den zápisu: 7. prosince 2005
Základní kapitál: 15.056.000,- Kč
Internetové stránky: <http://www.moorestephens.cz>

Předmětem podnikání je výkon daňového poradenství a poskytování auditorských služeb. (Justice 2016)

Společnost Moore Stephens s.r.o. je členem jedné z největších sítí poradenských firem na světě - Moore Stephens International Limited. Tato mezinárodní organizace, která se zabývá poradenstvím a účetnictvím, sídlí v Londýně. Na trhu působí již více než sto let. V současnosti zahrnuje 657 kanceláří ve 106 zemích světa a zaměstnává více než 27.600 lidí. (Moore Stephens International Limited 2016)

Moore Stephens s.r.o. má v současné době pobočky, které se nacházejí v Domažlicích, Plzni a Praze. Tyto pobočky jsou vyobrazeny na obrázku č. 1 (zleva Domažlice, Plzeň, Praha).

Obrázek 1: Pobočky Moore Stephens s.r.o.



Zdroj: interní materiál, 2016

Od 1. 1. 2016 přibyly ještě pobočky v Jindřichově Hradci a Táboře. Dále firma spolupracuje s obchodním partnerem v Českých Budějovicích, ve kterém vlastní část obchodního podílu.

Nabídka služeb, jež firma poskytuje, je poměrně obsáhlá. Neomezuje se pouze na zpracování účetnictví a potvrzování správnosti ročních účetních závěrek. Služby jsou rozděleny do několika oblastí: auditorské služby, daňové, právní, účetní, mzdové a BI poradenství. Každou oblast má na starosti tým odborníků.

1.2 Historie firmy

Počátek působení firmy se datuje již do roku 1995, kdy svoji činnost zahájil daňový poradce Miroslav Jandečka. Od následujícího roku jsou poskytovány auditorské služby. Když se k panu Jandečkovi přidal jeho bratr a auditorka Jitka Fanturová, založili společnost Jandečka, Fanturová a spol. V roce 2000 byla otevřena pobočka v centru Plzně, která se však musela přestěhovat kvůli špatné dopravní dostupnosti a kapacitnímu omezení. Z těchto důvodů byla pořízena vila v blízkosti Plzně a za pomoci architektů zrekonstruována na moderní sídlo plzeňské pobočky. Firma se stále rozrůstala. Přibyli i noví společníci, se kterými byla založena společnost Jandečka Fanturová & partners s.r.o., do které byl vložen podnik Jandečka Fanturová a spol. (interní materiál, 2016)

Již na samém počátku existence spolupracuje společnost se zahraničními partnery. Nejbližší spolupráce je s Německem, jmenovitě s Dr. Herthou Ulmann-Czubak, auditorkou a daňovou poradkyní z Furth im Waldu, jejím Institutem východního práva a

kanceláři v Plzni. V roce 2007 se společnost po několika letech spolupráce s nadnárodním řetězcem poradců GLOBOGATE, specializujících se na německé osoby v zahraničí, stala nezávislým členem Moore Stephens International Limited. O dva roky byl dokončen proces fúze společností Janděčka, Fanturová & partners s.r.o. s pražskými dceřinými společnostmi firmy Moore Stephens LLP, která se stává dalším společníkem. Po této fúzi disponuje Janděčka Fanturová & partners s.r.o. více než 60 zaměstnanci a kanceláři v Praze, Plzni a Domažlicích. (interní materiál, 2016)

V roce 2010 se změnilo sídlo a obchodní název firmy na stávající: Moore Stephens s.r.o., Bucharova 1314/8, 158 00 Praha 13.

1. 1. 2016 proběhla fúze s poradenskou firmou Adeus s.r.o. Výsledkem tohoto spojení je společnost, která má 129 zaměstnanců, kanceláře v Domažlicích, Jindřichově Hradci, Praze, Plzni a Táboře. (Moore Stephens 2016a)

1.3 Poslání

Poslání by nám mělo odpovědět na to, zda má uvažovaná společnost smysl podnikání a definuje, které produkty budou k naplnění smyslu nápomocny. Neopomíjí ani historii firmy, její konkurenční vlastnosti a prostředí, které firmu obklopuje. Bodem, ke kterému poslání vždy směřuje, jsou stanovené cíle společnosti v dlouhodobém kontextu. (Šulák, Vacík 2005b)

Posláním společnosti Moore Stephens je poskytovat exkluzivní služby nejen v oblasti účetnictví a daňového poradenství, ale také právní služby či IT poradenství. Klademe důraz na osobní přístup k našim klientům. Usilujeme o vytvoření bezkonfliktního pracovního prostředí, v němž mají naši zaměstnanci možnost seberealizace.

1.4 Vize

Vize nám udává stav, kterého chce firma na konci plánovaného období dosáhnout a je vždy časově ohraničená. Díky vizi jsou stanoveny cíle a způsoby jak těchto cílů dosáhnout včetně neopomíjení požadavků všech zainteresovaných osob. Nutností je flexibilita, díky které může podnik rychle reagovat na změny okolí, a proto musí být u vize možnost aktualizace. (Fotr a kol. 2012)

Hlavní faktory vize:

1. Zákazníci strategického záměru
2. Produkt a jeho výjimečnost
3. Popis trhu a jeho segmentů
4. Technické, technologické a užité přednosti produktu
5. Strategická dimenze záměru
6. Filozofie záměru
7. Vliv na koncepci a postavení podniku
8. Veřejná image
9. Sociální koncepce (Fotr a kol. 2012)

Vize společnosti je stanovena na následující tři roky, tj. do roku 2018. Na konci tohoto období by firma chtěla získat nové loajální klienty z řad podniků či živnostníků. Se zvýšeným počtem klientů je spojen také růst počtu kvalifikovaných zaměstnanců, a to převážně z řad vysokoškolských absolventů. Na konci plánovaného období by společnost chtěla mít vybudovanou spolupráci se Západočeskou univerzitou v Plzni, především s fakultou ekonomickou. Mimo jiné vizí společnosti je také zaměření se na spokojenost zákazníků. V neposlední řadě bude firma usilovat o zvýšení odborných znalostí svých zaměstnanců a také o zvýšení výkonnosti podniku.

Společnost na svých internetových stránkách deklaruje, že vizí společnosti je stát se uznávanou, stabilní a první volbou na vybraných trzích. (Moore Stephens 2016b)

Komponenty vize:

- 1) Zákazníci strategického záměru – snahou společnosti je získat nové, loajální zákazníky. Firma plánuje nadále kvalitně uspokojit přání a potřeby stávajících zákazníků.

Společnost usiluje být svým zákazníkům dostupnější a s tím je spojeno chystané otevření nových poboček a také využívání nejrůznějších prostředků komunikace se zákazníky (e-mail, videokonference, sociální sítě, newsletter, atd.).

- 2) Produkt a jeho výjimečnost – firma poskytuje široké portfolio služeb. I nadále chce společnost nabízet kvalitní a komplexní služby pro své klienty. Tyto služby se snaží poskytovat co možno nejvyšší kvalitou. Společnost plánuje rozšíření nabídky služeb v oblasti investičního poradenství na území České republiky a Slovenska a také se chce zaměřit na právní služby. (interní materiál, 2016)
- 3) Popis trhu a jeho segmentů – na trhu je v daném oboru poskytování služeb účetnictví a daňového poradenství velké množství subjektů. Firma se i nadále chce orientovat na poskytování služeb rodinným českým podnikům, zahraničním podnikům (převážně německy hovořící země), které podnikají na území České republiky. Společnost se chce také zaměřit na rozšíření počtu poboček směrem na Moravu a poskytování služeb firmám působících na Slovensku. (interní materiál, 2016)
- 4) Strategie záměru – firma plánuje navýšit tržby a zisk, dále chce zvýšit tržní podíl. (interní materiál, 2016)
- 5) Veřejná image – společnost se i nadále chce prezentovat jako vysoce kvalifikovaný a spolehlivý partner svých klientů. Také chce být i nadále vidět mezi studenty, a to hlavně jako lukrativní zaměstnavatel. A nadále chce působit jako společensky odpovědná firma, tím že se zajímá o své okolí a nabízí své služby i neziskovým organizacím. Značku firmy pomáhá utvářet propracovaný marketing. (interní materiál, 2016)
- 6) Filozofie záměru – firma chce i nadále kvalitně a včas poskytovat své služby. (interní materiál, 2016)
- 7) Sociální koncepce – společnost se chce zaměřit především na osobní a profesionální růst svých zaměstnanců (zvyšování kvalifikace). (interní materiál, 2016)

1.5 Strategické dlouhodobé cíle společnosti a zvolené strategie

Strategické dlouhodobé cíle jsou vyvozeny z vytvořené vize a splňují požadavky zainteresovaných osob (stakeholders). Množství těchto cílů by mělo být co možná

nejnižší včetně zamezení závislosti mezi nimi. Zdali bylo cíle skutečně dosaženo, měří vhodně zvolené ukazatele. (Fotr a kol. 2012)

Strategické cíle, kterých chce firma dosáhnout během plánovacího období - do roku 2018:

- Zvýšit tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb minimálně o 15 %.
- Rozšířit nabídku služeb o poradenství v oblasti investic na území České republiky a Slovenska.
- Získání a realizace minimálně 15 zakázek týkajících se převodních cen.
- Přístup na nové trhy – vytvoření pobočky v Brně.
- Tvorba oddělení právního poradenství – zaměstnat minimálně 2 samostatné právníky.
- Získání dotace a realizace projektu na celopodnikové vzdělání zaměstnanců.
- Rozšířit prostory plzeňské pobočky a zvýšit počet jejích zaměstnanců o 50 %.
(interní zdroje, 2016)

Zvolená strategie

Mezi hlavní cíle firmy patří rozšířit trh a získat nové obchodní partnery. Společnost chce také poskytovat komplexnější služby, a proto si chce vytvořit své vlastní právní oddělení. Důležitá je také spokojenost stávajících zákazníků, která je naplňována poskytováním kvalitních služeb. Dále je cílem firmy zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a také rozšířit nabídku o nové služby v oblasti investičního poradenství. Firma klade důraz na spokojenost zaměstnanců, kteří odvádějí skvělé pracovní výsledky. Snaží se neustále zvyšovat jejich výkonnost prostřednictvím různých forem motivace a také podporuje jejich osobní a odborný rozvoj. Zvolená strategie pro dosažení cílů se nejvíce blíží intenzivní strategii. (interní zdroje, 2016)

1.6 Analýza prostředí společnosti Moore Stephens s.r.o.

Analýza podnikatelského prostředí je z pohledu firmy velice důležitá, protože na jejím základě se stanoví, zda je strategický záměr proveditelný, nebo jsou zapotřebí určité korekce.

Podnikatelské prostředí se člení na dvě části a to: externí prostředí, interní prostředí. Externí prostředí se dále dělí na makroprostředí, jež podnik svým jednáním nemůže ovlivnit a mezoprostředí, na které firma částečně působit může. Oproti tomu interní prostředí, resp. mikroprostředí, již firma svými činnostmi přímo ovlivňuje. (Fotr a kol. 2012)

Pro zmíněné analýzy byly vybrány pouze ty oblasti v rámci této diplomové práce, které mají vliv na strategický záměr.

1.6.1 Analýza makroprostředí

Politicko – legislativní faktory

Jelikož se společnost Moore Stephens s.r.o. zabývá účetnictvím, finančním poradenstvím a dalšími službami, které jsou úzce spjaty se zákony, je neustálé sledování legislativy nezbytné pro její fungování. Společnost Moore Stephens ovlivňuje řada českých zákonů, nařízení, norem, vyhlášek, ale také normy a nařízení EU. Jedná se například o obchodní zákoník, daňové zákony, zákon o účetnictví, zákoník práce, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o nemocenském pojištění, zákon o pojistném na sociální zabezpečení, zákon o ochraně hospodářské soutěže, řízení jakosti a mnoho dalších předpisů. Aby mohla být firma dobrým rádcem a kvalitním partnerem pro své klienty, musí neustálé změny v legislativě sledovat a důkladně je studovat.

Také politické turbulence nejsou pro firmu nejlepší, jelikož jsou s nimi spojeny časté změny v zákonech.

Největší změnou, se kterou se společnost musela vyrovnat, bylo s platností od 1. 1. 2016 zavedení povinnosti pro plátce DPH podávat tzv. Kontrolní hlášení. Tato povinnost s sebou nesla především nároky na změny v účetních systémech, jelikož bylo zapotřebí vytvořit a implementovat nové formuláře a také samozřejmě zatížila účetní

dalšími povinnostmi. Zaměstnanci si museli nastudovat změny a správně je aplikovat do své praxe.

Ekonomika

Makroekonomické ukazatele mají podstatný vliv na stabilitu společnosti.

Podnik a jeho činnost ovlivňuje inflace, která se projevuje především ve mzdových nákladech a ve vývoji cen služeb. Vývoj inflace a predikce budoucího vývoje lze vidět v následující tabulce č. 1. Účinky inflace jsou různé a mohou být pozitivní i negativní. Mezi negativní dopady inflace patří snížení reálné hodnoty peněz a dalších peněžních aktiv, nejistota ohledně budoucího vývoje cen, jež odrazuje investice a úspory. To znamená, že může dojít k výraznému snížení poptávky po službách v oblasti poradenství. Mezi pozitivní účinky patří rozšíření možností centrální banky upravovat úrokové sazby, za účelem zmírnění recese, a stimulovat investice. Ideální stav je tedy nízká stabilní inflace. Nízká (na rozdíl od nulové nebo záporné) inflace může snížit závažnost hospodářské recese tím, že umožňuje poměrně rychlejší vyčištění trhu práce a snižuje riziko vzniku pasti likvidity (která vylučuje měnovou politiku jako nástroj pro stabilizaci ekonomiky). Úkol zachovat nízkou a stabilní míru inflace je obvykle svěřen ČNB. Jak je z tabulky patrné, míra inflace bude pravděpodobně růst, což negativně ovlivní cenu vstupů.

Tabulka 1: Vývoj průměrné míry inflace v ČR

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,5 %	1,6 %	1,8 %

Zdroj: MFCR, 2016

Dalším důležitým ukazatelem, který má vliv na podnikání firmy je vývoj HDP. Jeho růst znamená, že investoři disponují potřebnými zdroji a jsou ochotni investovat. Tedy zvyšuje se poptávka zákazníků po veškerých službách a produktech. Od světové hospodářské krize (2008-2009) došlo k následnému oživení ekonomiky (nejen české, ale i světové). Dle výzkumu předpokládají instituce, že bude HDP v roce 2016 růst o 2,7 % a v následujícím roce by měl být nárůst o 3 %. Je pravděpodobné, že vývoj tohoto ukazatele bude pozitivní, což představuje kladný výhled i pro hospodaření firmy.

Někteří ekonomové se však obávají, že by mohla přijít další ekonomická krize, a to především díky situaci, jedné z největších ekonomik světa - Číny.

Také směnný kurz má vliv na fungování společnosti. Firma se orientuje na český trh, ale část klientů jsou zahraniční firmy. Proto vývoj kurzu české koruny může také výrazně ovlivnit chod firmy. Oslabení kurzů má za následek růst zisku (tržeb z prodeje), posílení kurzu má opačný efekt. Zahraniční partneři jsou především z evropské unie – stěžejní je tedy znát vývoj koruny k euru. Vývoj CZK/EUR je zobrazeno v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Vývoj měnového kurzu CZK / EUR

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
24,59	25,14	25,98	27,53	27,28	27	26,7	26,2

Zdroj: MFCR, 2016

Na vývoj kurzu měl velký vliv zásah ČNB, jejíž intervence začátkem listopadu 2013 zapříčinily oslabení koruny. Kurz by měl dle predikce do poloviny roku 2017 stabilní a poté by měla koruna opět posilovat.

Sociologie, kultura

Všechny firmy musí respektovat pravidla zaměstnanosti obyvatel, což vyplývá ze zákoníku práce. Ne jinak je tomu u firmy Moore Stephens. Společnost poskytuje komplexní poradenství v oblastech: finančního účetnictví, auditu, IT atd. a musí tedy sledovat neustále nové trendy, které se na trhu mohou objevit pro udržení své konkurenceschopnosti. Firma umožňuje vzdělávání svým zaměstnancům, a to jak formou školení, tak možností různých certifikací. To zajišťuje společnosti neustálý přísun aktuálních poznatků, nutných pro její působení.

Pro společnost je velice důležitá úroveň vzdělanosti obyvatelstva, jelikož předmět jejího podnikání vyžaduje vzdělané zaměstnance, především z řad absolventů vysokých škol či středních škol hlavně v oboru ekonomie.

1.6.2 Analýza mezoprostředí

Zákazníci

Cílem každé společnosti, která chce být úspěšná, je snaha co nejlépe uspokojit přání svých zákazníků. I firma Moore Stephens patří mezi firmy, které se orientují na své zákazníky. Firma přistupuje ke svým klientům individuálně a snaží se co nejlépe vyhovět jedinečným potřebám a požadavkům zákazníků. Zákazníci u firmy mohou najít vysoce kvalitní služby, profesionální přístup, a také se firma snaží neustále posilovat důvěru u klientů. Upřednostňovány jsou dlouhodobé vztahy před krátkodobými, které sami klienti často vyhledávají.

Z databáze klientů, kterou společnost využívá, je patrné, že 565 zákazníků je právnických osob a 89 fyzických osob. Společnost spolupracuje s téměř 36 % klientů více než 5 let. O tom, že společnost usiluje o dlouhodobou spolupráci lze usuzovat z toho, že spolupráce trvající déle než 2 roky je u 68 % zákazníků. (interní zdroje, 2016)

Firma Moore Stephens se orientuje převážně na české rodinné firmy (89 % zákazníků) a zbylé spektrum klientů jsou klienti ze zahraničí (převážně německy hovořící). Interní zdroje, 2016)

Z geografického hlediska jsou zákazníci převážně zastoupeni ve stejných krajích, jako jsou pobočky firmy (tj. Plzeňský kraj, Středočeský kraj, Hlavní město Praha, Jihočeský kraj).

Potenciální noví konkurenti

Vstup potenciálních nových konkurentů není nijak legislativně omezen. Samozřejmě v oblasti účetnictví a daňového poradenství existuje nesčetně mnoho firem, které postupně zanikají, seskupují se, transformují se nebo nově vznikají, takže není zdaleka vyloučené, že se objeví firma, která bude poskytovanými službami konkurovat společnosti Moore Stephens s.r.o.

Stávající konkurenti

Firma má velké množství konkurentů v oblasti podnikání CZ-NACE 692 – účetnictví a auditorské služby; daňové poradenství. Nejvýznamnější konkurenti jsou uvedeni

v tabulce č. 3, z níž je patrné, že největší podíl trhu zastává tzv. „velká čtyřka“, kterou tvoří firmy: Deloitte, KPMG, pwc a Ernst & Young.

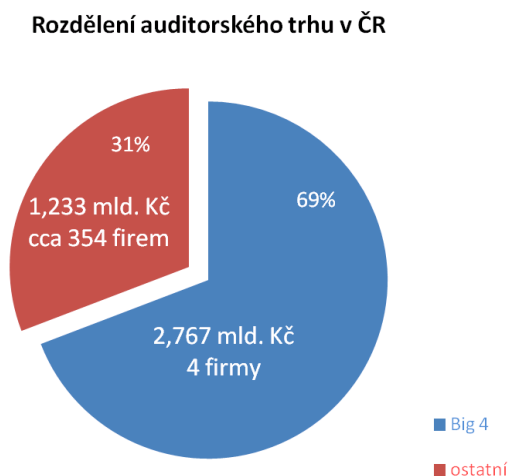
Tabulka 3: Srovnání firem podle tržeb (údaje v tisících)

	název firmy	audit	poradenství	daně, mzdy, úcto	total	total předchozí období
1	Deloitte	449 895	1 180 167	298 556	1 928 618	1 990 254
2	KPMG	856 492	33 929	995 480	1 885 901	1 831 370
3	pwc	672 753	795 902	157 470	1 626 125	1 636 753
4	Ernst & Young	758 268	846 018	N/A	1 604 286	1 524 607
5	BDO	207 761	1 635	326 022	535 418	357 865
6	Rödl & Partner + Vorlíčková	134 311	14 281	203 297	351 889	290 780
7	IBGT	34 831	50 701	128 124	213 656	175 607
8	Mazars	73 574	5 239	131 100	209 913	180 666
9	VGD	30 015	9 149	133 327	172 491	173 836
10	TPA Horwath	46 905	173	123 507	170 585	174 369
11	RSM TACOMA	0	N/A	103 402	103 402	109 859
12	Moore Stephens	19 173	0	77 337	96 510	92 392
13	HLB Proxy	24 607	N/A	61 174	85 781	94 040
14	Auditor	14 432	5 021	67 968	87 421	84 444
15	Fučík & partneři	N/A	N/A	54 946	54 946	77 432
16	Apogeo	7 048	15 465	27 827	50 340	54 946
17	Finaudit (FSG Partners)	22 960	6 820	12 618	42 398	21 695
18	Nexia	19 320	5 288	9 485	34 093	36 280
19	PRIMASKA AUDIT	9 892	1 819	7 092	18 803	8 195
20	HAYEK	18 327	N/A	335	18 662	20 779
21	LTA (Legal Tax Audit)	4 237	N/A	13 747	17 984	N/A
22	Baker Tilly	6 178	0	0	6 178	13 741

Zdroj: Interní materiál, 2016

Tabulka zobrazuje přehled tržeb jednotlivých firem za oblasti služeb, které poskytují. Jedná se především o tržby za poskytování auditu, daňového poradenství a ostatní služby (finanční účetnictví, mzdové účetnictví a další služby). Pro lepší ilustraci je přiložen obrázek č. 2, kde je graficky znázorněno rozdělení trhu na základě tržeb za zpracování auditu.

Obrázek 2: Firmy a jejich tržby za audit



Zdroj: interní materiál, 2016

Jak je z obr. č. 2 patrné těmto čtyřem firmám zatím Moore Stephens nemůže konkurovat. V podstatě stejné je to s rozdělením daňového a poradenského trhu.

Hlavními konkurenty jsou proto BDO, Rödl & Partner + Vorlíčková a Mazars. Tyto firmy se zaměřují podobně jako Moore Stephens na německé zákazníky a jsou počtem zaměstnanců a velikostí srovnatelnější. (interní zdroje, 2016)

Substituční výrobky

Jedná se o služby, které poskytují konkurenční firmy. Může se jednat o rozšíření nabízených služeb či poskytnutí širšího portfolia od jednoho podniku. Jak již bylo zmíněno, je důležité sledovat trendy na trhu a co nejrychleji se těmto změnám přizpůsobit. Když to firma zvládne dobře a hlavně rychle, nemusí se obávat substitučních produktů od konkurence.

Dodavatelé

Jako dodavatele pro firmu lze považovat poskytovatele serverů, softwarů a různých specifických programů, které firmě pomáhají vykonávat svou činnost. Je kladen důraz na vysokou kvalitu. V současné době existuje mnoho firem poskytující tyto produkty. Panuje mezi nimi velká konkurence, jelikož se jedná o zakázky v cenově náročnější kategorii. S rostoucím počtem potenciálních dodavatelů, dochází ke snížení cen produktů a firmy nabízejí mnoho dodatečných služeb.

1.6.3 Zhodnocení externí analýzy

Na základě externí analýzy je možné sestavit seznam příležitostí a hrozeb, které jsou níže uvedeny.

Příležitosti

- loajální zákazníci
- nové regiony pro poskytování služeb
- nabídka nových služeb
- nižší ceny od dodavatelů

Hrozby

- změna zákonů (zákon o účetnictví, daňové zákony...)
- ztráta kvalitních zaměstnanců
- ekonomická recese
- růst konkurence

Matice EFE

Pomocí matice EFE je nyní možné zhodnotit výsledky externí analýzy. Jednotlivým faktorům se přiřazuje váha od 0,00 – 1,00, dle důležitosti. Suma vah (příležitostí a hrozeb) se musí rovnat 1,00. Poté se stanoví vliv těchto faktorů na strategická východiska od 1 do 4 (1 – nízký vliv, 2 – střední, 3 – nadprůměrný, 4 – nejvyšší). Celkové ohodnocení je poté zjištěno součtem vážených ohodnocení všech faktorů. (Fotr a kol. 2012)

V následující tabulce č. 4 je sestavena matice EFE.

Tabulka 4: Matice EFE

	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Příležitost			
Loajální zákazníci	0,14	3	0,42
Nové regiony s potenciálními klienty	0,10	3	0,3
Nabídka nových služeb	0,16	2	0,32
Nižší ceny od dodavatelů	0,11	2	0,22
Hrozba			
Změna zákonů	0,05	1	0,05
Ztráta kvalitních zaměstnanců	0,08	3	0,24
Ekonomická recese	0,20	4	0,8
Růst konkurence	0,16	2	0,32
Výsledek Σ	1	-	2,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

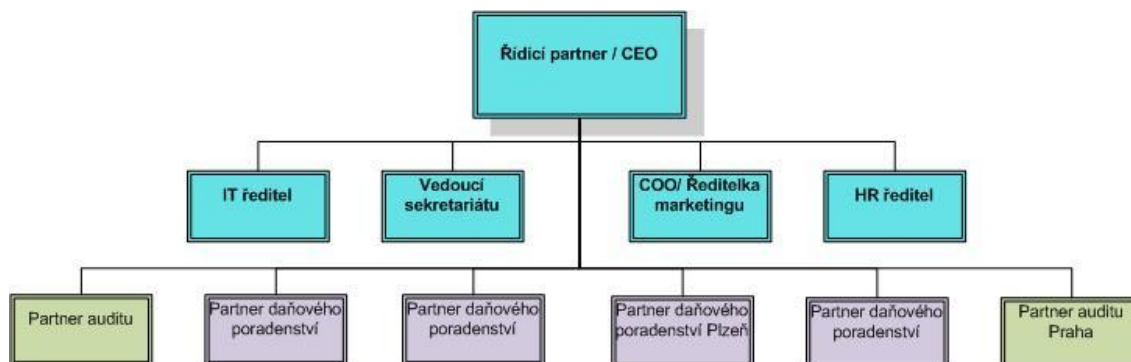
Celkový výsledek udává hodnotu **2,67**, což nám ukazuje střední citlivost záměru na externí faktory prostředí. Z matice EFE plyne, že největší příležitostí je loajalita zákazníků. Tento faktor má ohodnocení 0,42. Dále nabídka nových služeb (0,32) a vstup na nové regiony (0,3). Největší hrozbou je nárůst konkurence. Tento faktor byl ohodnocen váhou 0,16 a stupněm vlivu 2 – z toho dostáváme ohodnocení 0,32. Následuje obava ze ztráty kvalitních zaměstnanců (0,24).

1.6.4 Analýza mikroprostředí

Management a organizační struktura

Vedení společnosti má liniovou organizační strukturu. Organizace je řízena ředitelem obchodní společnosti (CEO), v oblasti poskytování služeb účetnictví, auditu a daňového poradenství je označována tato pozice jako tzv. řídicí partner. Na obrázku č. 3 je vyobrazena zjednodušená organizační struktura společnosti Moore Stephens s.r.o. V příloze B je tato zjednodušená podoba rozpracována až k jednotlivým zaměstnancům.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak již bylo zmíněno, pro celou firmu platí, že nejvýše postavený je v organizaci CEO, který je zároveň i jejím jednatelem. Ve firmě se nachází personální oddělení, které má na starosti personální manažer (HR manažer). V organizační struktuře má své místo i sekretariát. Ten tvoří vedoucí sekretariátu, sekretářky a recepční. Svě zastoupení má i marketing. Marketingová ředitelka má na starosti také celkový provoz firmy. Nezastupitelnou úlohu má také oddělení informačních technologií (dále IT), které vede IT ředitel. (interní zdroje, 2016)

V jednotlivých pobočkách firmy se dále nachází následující sekce: oddělení auditu, účetnictví, mzdového účetnictví, daňového poradenství a právního poradenství. Každé oddělení má svého vedoucího – tzv. partnera. Tito partneři mají majetkovou účast ve společnosti Moore Stephens s.r.o., čímž mají větší zájem na zvyšování zisků. Tato skutečnost však na druhou stranu může svádět k odporu k riziku.

Partneři zodpovídají za své týmy, které jsou dále vedeny manažery.

Pro lepší pochopení partner auditu vede oddělení auditu, kde jsou tedy další zaměstnanci (manažer auditu, auditori, asistenti auditorů). V účetním oddělení jsou zařazeni účetní „senioři“ a účetní. Samozřejmě i toto oddělení má manažery, kteří jsou zodpovědní za menší týmy. Manažeři mzdového oddělení vedou mzdové účetní a personální poradce.

Oddělení daňového poradenství se dále dělí na daňové poradenství v rámci daně z příjmu právnických osob a daně z příjmu fyzických osob. V obou těchto odděleních jsou odborní poradci.

Jak již bylo zmíněno firma má v současné době 129 zaměstnanců. Mimo 1 řídicího partnera, je ve firmě majetkově zainteresováno dalších 8 partnerů.

Firma se velice dynamicky zvětšuje, což dokládá nárůst počtu zaměstnanců, který se za poslední tři roky více než zdvojnásobil. K 31. 12. 2012 pracovalo ve společnosti Moore Stephens s.r.o. 54 zaměstnanců. (interní zdroje, 2016)

Plánování ve společnosti Moore Stephens určuje způsoby, jak dosáhnout stanovených cílů. Vždy se tvoří plány zisků (marží) na další období za jednotlivé týmy. Plány tvoří především partneři, a však zaměstnanci na všech pozicích mají možnost prostřednictvím každoročního hodnocení výkonu se na tvorbě plánů na další sezónu podílet. Velmi důležitá je v tomto případě komunikace, a porozumění plánům, aby mohly být naplňovány.

Velice důležitým rokem byl pro společnost rok 2010, kdy společnost formulovala firemní vizi, misi a hodnoty. Tímto deklarovala, že má jasnou představu, kam chce nadále směřovat. (interní zdroje, 2016)

Motivace zaměstnanců je dalším důležitým bodem interního prostředí. Napomáhá k naplnění cílů stanovených společností. Bez ní je dosahováno mnohem nižších výsledků. Zaměstnanci jsou ve společnosti Moore Stephens s.r.o. motivováni především finančně, ale jsou zde i nefinanční motivy, jako seberealizace, podpora v osobním růstu a uznání.

Motivačnímu systému jsou věnovány následující kapitoly. Především kapitola 3, kde je současný motivační systém popsán, a kapitola 4, kde je zmíněný systém analyzován.

Personální práci má na starost poměrně nově vznikající personální oddělení (hlavně HR manažer), které zajišťuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců včetně nábory nových specialistů. Zaměstnanci jsou pečlivě vybíráni vzhledem k náročnému oboru. V drtivé většině se jedná o vysokoškolsky vzdělané zaměstnance výbornými znalostmi (hlavně daně, účetnictví, němčina a jiné jazyky).

Společnost si uvědomuje, že je důležité pracovat se zaměstnanci, z toho důvodu v roce 2013 angažovalo specialistu na personální činnosti ve společnosti (interní zdroje, 2016)

Marketing

Marketing má ve společnosti na starosti marketingové oddělení a hlavně marketingová manažerka. Ta se věnuje tomu, jak veřejnost vnímá firmu Moore Stephens s.r.o.

Velká část marketingových aktivit je zaměřena na internet. Průběžně jsou aktualizovány internetové stránky, kde jsou nejaktuálnější informace o dění ve společnosti. Firma je také aktivní na sociálních sítích (především na LinkedIn, kde má vytvořený profil). Zákazníci mají možnost pravidelného odebrání Newsletteru, kde jsou nejružnější články o problematice, které se společnost věnuje (účetnictví, právní poradenství, chystané legislativní změny, atd.)

Společnost se také pravidelně prezentuje na veletrhu pracovních příležitostí, který každoročně pořádá Západočeská univerzita v Plzni. Mimo to pořádá přednášky na fakultě ekonomické. Spolupráci s univerzitou považuje firma za velmi důležitou, jelikož mezi studenty jsou její potenciální noví zaměstnanci.

V rámci marketingových aktivit byly také vytvořeny propagační materiály. Tyto materiály jsou využívány při obchodních schůzkách. Jsou zde stručně a výstižně vyobrazeny možnosti poskytovaných služeb.

V neposlední řadě je pro klienty každoročně připravováno poděkování za spolupráci ve formě drobného vánočního dárku. (interní zdroje, 2016)

Informační systémy

Zásadními pro celou činnost firmy jsou servery, informační systémy a interní programy firmy, které jsou na míru vyvinuty podle potřeb firmy na konkrétní služby, které nabízí. Jedná se především o účetní softwary, ať už SAP, Hellios či ByznysVR. Veškerá práce je závislá na funkčních informačních systémech.

Společnost využívá také software BMD, což je komplexní ekonomický program, který umožňuje účtovat, ale také napomáhá správě klientů, dokumentů, evidenci zaměstnanců a jejich hodinových sazeb. Do tohoto systému evidují zaměstnanci čas a vykonaný pracovní výkon alokovaný na jednotlivé klienty. (interní zdroje, 2016)

Snadnou a rychlou komunikaci s orgány finanční správy zajišťuje profesionální software TaxEdit, ve kterém mohou zaměstnanci tvořit, upravovat, tisknout a odesílat daňová přiznání a jiné písemnosti na originálních formulářích. (interní zdroje, 2016)

Pro společnost je velice důležité, aby všichni zaměstnanci byli důkladně proškoleni. Také je zapotřebí pravidelná aktualizace všech systému.

1.6.5 Finance a účetnictví

Pro zjištění stavu financí a účetnictví je použita finanční analýza, která vychází z výkazů firmy za období 2012 – 2015. Při finanční analýze využijeme absolutní i poměrové ukazatele. Společnost mezi roky 2012 a 2013 změnila zdaňovací období z kalendářního roku na rok hospodářský, který trvá od 1. září do 31. srpna následujícího roku. Důvodem tohoto kroku bylo, sladění účetní období s cyklem zpracovávaných zakázek klientů

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistý pracovní kapitál (ČPK), který je využíván k řízení pracovního kapitálu se zjistí rozdílem oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů. Jedná se o absolutní, rozdílový ukazatel. (Šulák, Vacík 2005a)

Tabulka 5: Vývoj ČPK 2012-2015

Položka	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	20811	21177	23123	19593
Krátkodobé závazky	6024	6106	8524	5747
Krátkodobé bankovní úvěry	-	-	-	-
ČPK	14787	15071	14599	13846

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Firma nemá žádné krátkodobé bankovní úvěry. Z tabulky je patrné, že má k dispozici ve sledovaných letech velké množství čistého pracovního kapitálu. Zdá se, že firma je finančně připravena na nečekané události a z hlediska finančních manažerů se jedná o pozitivní jev.

Rentabilita

Rentabilita ukazuje poskytovatelům kapitálových zdrojů míru dosaženého zisku z investice. (Šulák, Vacík 2005a)

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele ROA (rentabilita aktiv), ROE (rentabilita vlastního kapitálu) a ROS (rentabilita tržeb).

Tabulka 6: Ukazatele rentability

Položka	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv = $EBIT \cdot 100 / \text{celková aktiva}$				
EBIT	11898	13730	16423	12434
Celková aktiva	31706	33608	38416	31303
ROA	37,53	40,85	42,75	39,72
Rentabilita vlastního kapitálu = $EAT \cdot 100 / \text{vlastní kapitál}$				
EAT	9427	11016	13430	9109
Vlastní kapitál	25391	27451	29868	25547
ROE	37,13	40,13	44,96	35,66
Rentabilita tržeb = $EAT \cdot 100 / \text{tržby}$				
EAT	9427	11016	13430	9109
Tržby	45344	67987	75053	82472
ROS	20,79	16,20	17,89	11,05

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Ukazatel ROA představuje celkovou efektivnost společnosti. V roce 2012 připadlo na 1 Kč aktiv přes 37 Kč zisku. V následujících letech tento ukazatel rostl až do roku 2015, což bylo důsledkem rychlejšího tempa růstu aktiv než růstu zisku. Mezi roky 2014 a 2015 nastal drobný pokles.

Rentabilita vlastního kapitálu, ROE, slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu vloženého do společnosti vlastníky. Tento ukazatel roste každý rok. To ukazuje na nárůst zisku. Pouze v posledním roce je viditelný pokles.

Ukazatel ROS informuje o velikosti zisku z podnikání a ukazuje schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje podnikání. Na klesající tendenci má vliv rychlejší růst tržeb než zisku.

Likvidita

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku hradit své závazky splatné v blízké době. (Šulák, Vacík 2005a) Vývoj ukazatelů je uveden v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity

Položka	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobá závazky				
Oběžná aktiva	20811	21177	23123	19593
Krátkodobé závazky	6024	6106	8524	5747
Oběžná likvidita	3,45	3,47	2,71	3,41
Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky				
(OA – zásoby)	19314	20134	21931	18868
Krátkodobé závazky	6024	6106	8524	5747
Pohodová likvidita	3,21	3,30	2,57	3,28
Okamžitá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby – pohledávky)				
(OA-zásoby-pohl.)	8345	8715	9615	3528
Krátkodobé závazky	6024	6106	8524	5747
Okamžitá likvidita	1,39	1,43	1,13	0,61

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Ve všech úrovních likvidity má společnost výrazně lepší hodnoty než jsou doporučené hodnoty. Z hlediska věřitelů jsou tato čísla pozitivní, ačkoliv z hlediska vlastníků není využití aktiv zcela rentabilní.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují schopnost využívání vlastních zdrojů ve firmě. V následující tabulce č. 8 jsou ukazatele počtu obrátů a doby obrátů.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity

Položka	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv = (tržby/celková aktiva)				
Tržby	45344	67987	75053	82472
Celková aktiva	31706	33608	38416	31303
Obrat aktiv	1,43	2,02	1,95	2,63
Doba obratu zásob = průměrné zásoby/(tržby/365)				
Průměrné zásoby	1133	1270	1118	959
Tržby/365	124	186	206	226
Doba obratu zásob	9,14	6,83	5,43	4,24
Obrat zásob = tržby/průměrné zásoby				
Tržby	45344	67987	75053	82472
Průměrné zásoby	1133	1270	1118	959
Obrat zásob	40,02	53,53	67,13	86,00
Doba obratu pohledávek = průměrné pohledávky/(tržby/365)				
Průměrné pohledávky	8171	11194	11868	13828
Tržby/365	124	186	206	226
Doba obratu pohled.	65,90	60,18	57,61	61,19
Obrat pohledávek = tržby/průměrné pohledávky				
Tržby	45344	67987	75053	82472
Průměrné pohledávky	8171	11194	11868	13828
Obrat pohledávek	5,55	6,07	6,32	5,96
Doba obratu závazků = průměrné závazky/(tržby/365)				
Průměrné závazky	5167	6065	7315	7136
Tržby/365	124	186	206	226
Doba obratu závazků	41,67	32,61	35,51	31,58

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Optimální hodnoty obrátu aktiv se pohybují mezi hodnotami 1,6 – 2,9. Jak z tabulky vyplývá, firma poměrně efektivně využívá svá aktiva. Doba obrátu zásob se snižuje což je pozitivní jev vedoucí k optimalizaci zásob.

U obrátu zásob je snaha o velkou obrátku zásob. Takto vysoké hodnoty souvisí především s oborem, ve kterém firma podniká. Nepotřebuje držet tak velké zásoby.

Doba obrátu pohledávek se pohybuje mezi 66 a 58 dny. Firma by se měla snažit o snížení této doby. Jak je patrné z doby obrátu závazků, která je zhruba o polovinu nižší než doba obrátu pohledávek, platí firma dodavatelům dříve, než obdrží platbu, a proto musí mít dostatek kapitálu.

1.6.6 Zhodnocení interní analýzy

Na základě interní analýzy je možné sestavit seznam silných a slabých stránek, které jsou níže uvedeny.

Silné stránky

- Informační systém
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Stabilní, rentabilní firma
- Kvalitní služby

Slabé stránky

- Nedostatečné manažerské a prodejní dovednosti u vedoucích pracovníků
- Nedostatek vhodných kandidátů na manažerské pozice
- Komunikace mezi týmy
- Vysoká doba obrátu pohledávek

Matice IFE

Pomocí matice IFE je nyní možné zhodnotit výsledky interní analýzy. Podobě jako u matice EFE se jednotlivým faktorům se přiřadí váha od 0,00 – 1,00, podle důležitosti (suma vah musí být rovna 1,00). Potom se stanoví vliv těchto faktorů na strategická východiska od 1 do 4 (1 – významná slabá stránka, 2 – méně důležitá slabá stránka, 3 –

méně důležitá silná stránka, 4 – významná silná stránka). Celkové ohodnocení je pak dáno součtem vážených ohodnocení všech faktorů. (Fotr a kol. 2012)

Tabulka 9: Matice IFE

	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Silné stránky			
Informační systémy	0,16	4	0,64
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,20	4	0,80
Stabilita, rentabilní firmy	0,09	3	0,27
Kvalitní služby	0,15	4	0,60
Slabé stránky			
Nedostatečné manažerské a prodejní dovednosti vedoucích pracovníků	0,15	1	0,15
Nedostatek kandidátů na manažerské pozice	0,10	2	0,20
Komunikace mezi týmy	0,10	2	0,20
Vysoká doba obratu pohledávek	0,05	2	0,10
Výsledek Σ	1	-	2,96

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkový vážený průměr činí 2,96, tudíž má firma silnější pozici pro dosažení strategického plánu.

1.6.7 Shrnutí

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že zvolené vize a z nich plynoucí strategické cíle jsou proveditelné. Společnost těchto cílů plánuje dosáhnout především za použití intenzivní strategie penetrace trhu.

Společnost se však chce také více zaměřit na své zaměstnance a především na motivační a pobídkový systém, aby zvýšila jejich výkonnost. Pomocí tohoto systému by společnost mohla eliminovat hrozbu ztráty kvalitních zaměstnanců a také by se do jisté míry vypořádala se slabými stránkami, jimiž jsou komunikace mezi týmy, či nedostatek kandidátů na manažerské pozice.

2 Motivace

Tato kapitola se zabývá vymezením základních pojmů spojených s motivací a motivačním systémem. Jsou zde uvedeny hlavní faktory ovlivňující pracovní výkon, zdroje motivace, dále je zde popsán proces motivace a motivační program. V této kapitole jsou také představeny hlavní teorie pracovní motivace. Zjištěné teoretické poznatky jsou po té využity v následujících kapitolách, které se věnují již konkrétně motivačnímu systému ve společnosti Moore Stephens s.r.o.

2.1 Základní pojmy a jejich definice

2.1.1 Motivace

Každá organizace si chce zajistit kvalitní zaměstnance, kteří budou provádět svoji práci na vysoké úrovni výkonu. Z tohoto důvodu je potřeba zaměřit se na způsoby, jak tohoto požadovaného výkonu dosáhnout. S tím souvisí pojem motivace a motivování, které zajistí pohodu a klid na pracovišti včetně spokojenosti zaměstnanců samotných. Nejprve je nutné zjistit, které nástroje fungují a opravdu motivují k požadované produktivitě práce. Hlavním úkolem je na motivačních procesech pracovat a zdokonalovat je pro lepší dosažení výsledků. (Armstrong 2007)

Teorie motivace jako taková se zabývá motivačním procesem. Zkoumá, jak na zaměstnance působí určitý typ práce a jak se na základě výkonu práce chovají. Zabývá se konkrétními body, díky kterým mohou organizace podpořit zaměstnance k využití všech svých znalostí a dovedností. Tímto způsobem bude dosaženo splnění všech požadovaných cílů organizace i potřeb zaměstnanců. (Armstrong 2007)

Hlavním cílem využití motivace v organizaci je zajistit v případě zaměstnanců dostatečnou přidanou hodnotu. To znamená, že výstupy z provedené práce musí mít pro organizaci vyšší hodnotu, než náklady na samotný výkon. Zaměstnanec ale musí mít možnost být samostatný a volně se rozhodovat. Ve výsledku ale záleží na každém, jestli se vrhne do své práce „po hlavě“ a s vervou sobě vlastní, nebo nebude vykonávat svou práci nad rámec svých povinností. Toto rozhodnutí záleží na každém zaměstnanci dle jeho přesvědčení, ale organizace by mu měla poskytnout motivující podněty pro kvalitní provedení práce. (Armstrong 2007)

Ačkoli se může na první pohled zdát motivování pracovníků jako jednoduchá záležitost, je celý tento proces velmi obtížný. Každý člověk má různé potřeby a cíle, kterých chce nějakým způsobem dosáhnout. Je tedy chybné myslet si, že bude fungovat jeden způsob motivace na všechny pracovníky. Proto je nutné odhalit jednotlivé potřeby všech pracovníků a snažit se je řádně pochopit. (Armstrong 2007)

2.1.2 Motiv

„Motivy jako zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné vnitřní hnací síly mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. „ (Dvořáková a kol. 2007, s. 151)

Pojem motiv znamená jistou vnitřní pohnutku, podnět pro chování jednotlivce. U každého může být jiný na základě životních zkušeností či psychiky. Pokud máme motiv, máme i požadovaný cíl, který zajistí naše uspokojení. S tím souvisí i doba trvání daného motivu, který trvá do té doby, dokud nedosáhneme daného cíle. Tyto motivy nazýváme motivy cílové. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Můžeme ale také narazit na motivy, které trvají dlouhodobě jako například zaujetí člověka v jistém oboru. Těmto motivům říkáme motivy instrumentální a může jimi být například zájem o sport. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

U člověka může v jednu chvíli působit více motivů zároveň. Ale neznamená to, že by museli mít společnou povahu ba naopak. Každý z nich může působit opačným směrem s různou intenzitou. Motivы, které se vzájemně podporují a doplňují, přispívají k vykonání motivované činnosti. Naopak motivы opačné, které se vzájemně vylučují, mohou dokonce vykonání motivované činnosti zmařit. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

2.1.3 Stimulace a stimul

Tyto dva pojmy je nutné od motivace a motivu odlišit, jelikož jsou zde jisté diference a v současné době jsou tyto rozdíly často přehlíženy. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Rozdílnost je hlavně v působení těchto podnětů. Vnitřní působení na psychiku člověka představuje motivace v souvislosti s motivy. Stimulace tedy představuje opak, vnější působení na lidskou psychiku v rámci vykonávání činnosti. Důležité je, zdali se tyto faktory podporují či se rozcházejí. (Dvořáková a kol. 2007)

Stimul můžeme definovat jako kterýkoli podnět či pohnutku, díky které může vzniknout zvrát v motivaci jednotlivce. Nadále můžeme stimul dělit na:

- impulsy – jedná se o vnitřní podněty, které oznamují nějaký zvrát v těle či mysli člověka, např.: bolest břicha, což přivodí motiv dojít si k lékaři, či rozrušení před důležitou zkouškou, což by mohlo způsobit absenci na zkoušce
- incentivy – představují podněty přicházející z vnějšího prostředí, které spustí jistý motiv (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

2.1.4 Proces motivace

Model motivačního procesu je definován v souvislosti s potřebami zainteresovaných osob a je viditelný na následujícím obrázku. V rámci tohoto modelu je jasné, že motivace je podnícena v souvislosti se zjištěnými neuspokojenými potřebami. Tyto potřeby znamenají touhu něčeho dosáhnout. Na základě definování těchto potřeb mohou být popsány požadované cíle možnosti, jak jich dosáhnout v rámci prováděných činností. V případě naplnění potřeby dosažením zvoleného cíle se dá očekávat, že pokud se v budoucnu projeví obdobná potřeba, budou se kroky tohoto chování pro dosažení cíle zřejmě opakovat. Naopak v případě, že cíle dosaženo nebude, je jisté, že postup bude odlišný.

Obrázek 4: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

2.1.5 Zdroje motivace

Pro správné pochopení a samotnou aplikaci motivace ve společnosti je nutné nejprve uvědomit si, jak může motivace vznikat. Zjistit čím je lidské chování ovlivněno

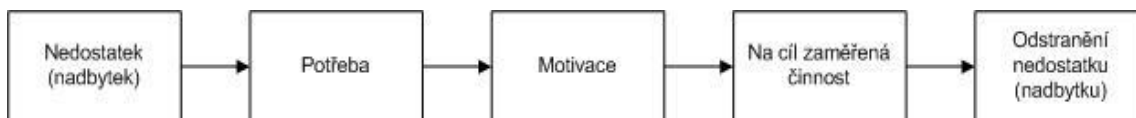
v souvislosti s potřebou a naopak odmítnutím. Každého z nás zajímají jisté oblasti a jiné naopak odrazují či k nim máme dokonce odpor. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Zdroj motivace můžeme popsat jako skutečnosti, které motivaci tvoří a formují. Těchto skutečností můžeme nalézt celé množství, ale mezi hlavní náleží:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Potřeba představuje hlavní zdroj pro motivaci. Člověk ji může prožívat formou pocitu postrádání čehosi, co je pro něj podstatné a důležité. Následuje tedy činnost, která naplní pocit tohoto strádání a uskuteční dosažení potřeby. K potřebě neodmyslitelně patří požadovaný cíl, který definuje její naplnění.

Obrázek 5: Znázornění jednání člověka



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. 2009

Člověk během svého žití dělá určité činnosti opakovaně, někdy i v určitých pravidelných intervalech. Tyto činnosti jsou nazývány **návyky** a jsou ve většině případů prováděny již bez rozmyslu automaticky. Návyk můžeme tedy definovat jako relativně často se opakující forma vykonávání činností za určitých okolností. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Zájem si můžeme představit jako specifický typ motivu. Může jich existovat neomezené množství, záleží na daném jedinci. Je to zvláštní podoba orientace jedince na jisté odvětví, které jej zajímá po určitou dobu. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Hodnoty jsou dalším důležitým zdrojem motivace. Znamenají stanovisko, které si člověk vytvoří, v rámci životních situací. Určují co je pro jedince důležité, čeho si váží a co je pro něj podstatné. Z tohoto důvodu odráží mimo objektivní také subjektivní význam věcí. To se projevuje do provádění jednotlivých činností a citové stránky.

Samozřejmě si každý člověk může cenit jiných hodnot. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Ideály mohou u člověka vznikat v průběhu života ovlivňováním společností a společenskými faktory, čímž se formuje osobnost člověka. Spadá sem oblast životních cílů a osobního růstu v souvislosti s procesy učení. (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

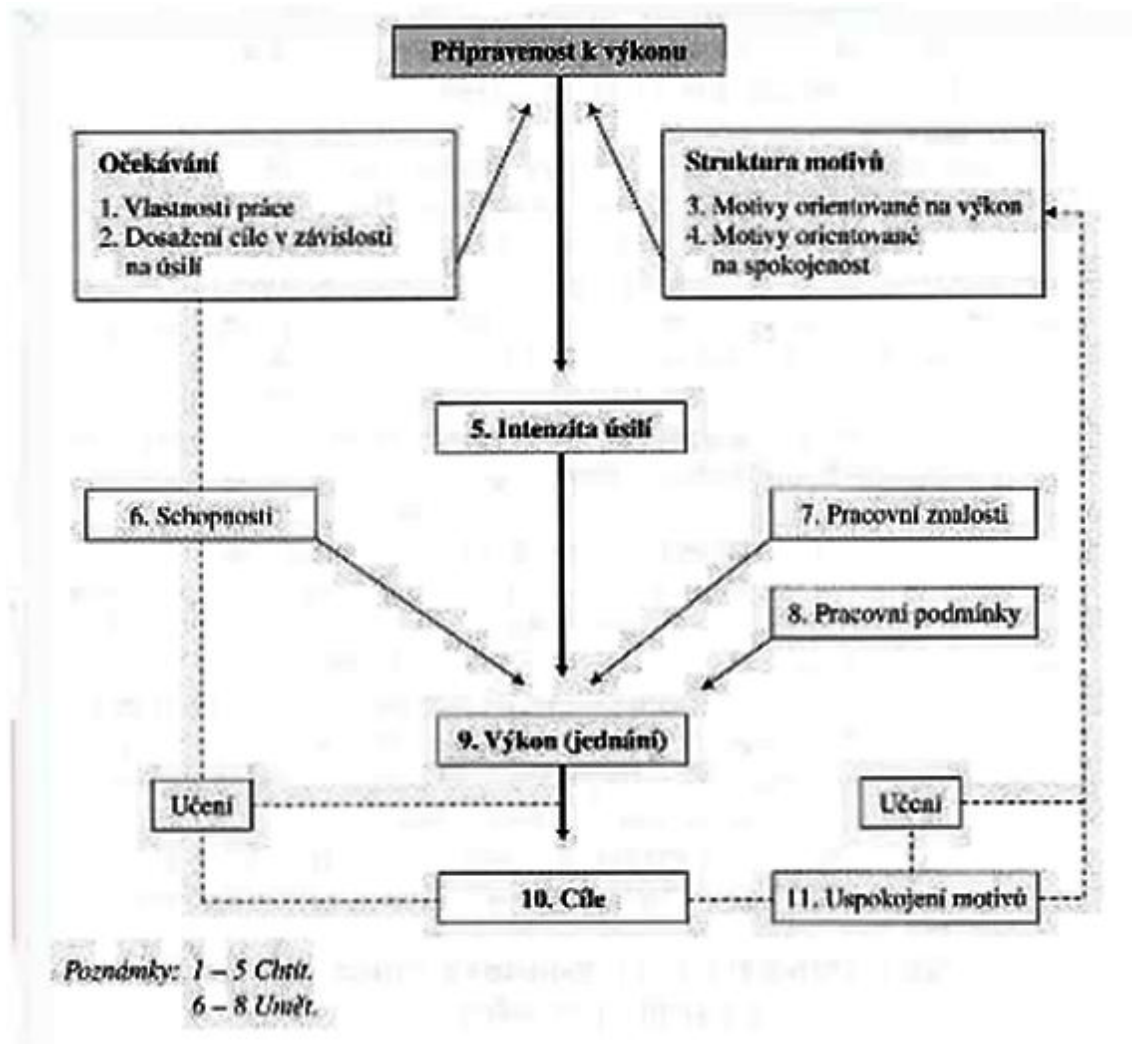
2.2 Teorie motivace

Motivace pracovního výkonu souvisí s procesem zaměřeným na vedení zaměstnanců v organizaci. Vedení by se mělo zaměřit na jednotlivé činnosti a změny v chování při změnách podmínek či pracovních úkonů. Samozřejmostí je brát v potaz ne zaměstnance jako celek, ale jako jedince s vlastními potřebami. (Dvořáková a kol. 2007)

Vedoucí pracovníci se musí ztotožnit s teorií motivace k práci, aby tyto teorie mohli aplikovat v praxi a byly užity účelně s požadovaným výsledkem. Je jasné, že vedoucí pracovníci nemohou zastoupit kvalifikované psychology, ale společnost je může buďto v podniku zaměstnat či využít externích služeb. (Dvořáková a kol. 2007)

Následující obrázek č. 6 jasně definuje, že na výkon pracovníka působí celá řada faktorů. Faktory, které podněcují zaměstnance ke kvalitnímu výkonu a může je sám ovlivnit, bude-li chtít, jsou faktory 1-5. Faktory 6-8 jsou z velké části definovány tak, že je nelze přímo ovlivnit vlastním úsilím. Ačkoli jsou schopnosti z větší části často vrozené, pracovní znalosti jsou rozvíjeny učním se a rozvojem profese. Motivace zde může být zaměřena na rozvoj zájmu zaměstnanců o vzdělávací procesy, čím se budou zlepšovat ve svých znalostech a dovednostech. (Dvořáková a kol. 2007)

Obrázek 6: Determinanty pracovního výkonu



Zdroj: Dvořáková a kol. 2007

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je snad tou neznámější teorií motivace. Celý tento systém byl vytvořen Maslowem v roce 1954. Snažil se definovat základní potřeby člověka, u kterých předpokládal, že jsou všem společné. Tyto potřeby rozdělil do pěti kategorií a seřadil je dle důležitosti. (Armstrong 2007)

Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb a možné zaměstnanecké výhody



Zdroj: Jensen, McMullen, Stark, 2007, s. 72

Prvním stupněm této kategorizace jsou potřeby fyziologické, které představují základ potřebný pro každého jedince. Mezi tyto potřeby patří spánek, hlad, žízeň, ošacení a vlastní obydlí. Pokud nejsou zajištěny tyto potřeby na nejnižším stupni, ostatní nejsou pro jedince důležité. (Dvořáková a kol. 2007)

Dalším stupněm je zajištění jistoty a bezpečí proti všem rizikům a hrozbám, které by mohly znemožnit uspokojování potřeb předchozího stupně. Mohou sem patřit i potřeby finanční v souvislosti se zaměstnáním a jistotou do budoucna. (Dvořáková a kol. 2007)

Třetím stupněm Maslowovy pyramidy potřeb jsou potřeby sociální, kam patří společenská oblast a komunikace s okolním prostředím. Důležitou potřebou je pocit lásky, přátelství a klidného a příjemného pracovního prostředí v rámci mezilidských vztahů (Dvořáková a kol. 2007)

Mít pocit uznání a úcty k sobě samotnému včetně úcty od ostatních kolem sebe je další potřebou, která následuje. U zaměstnanců jsou tyto potřeby zaměřeny na ctižádostivost a náležitě ocenění. (Armstrong 2007)

Na vrcholu se nachází stupeň seberealizace, na základě kterého potřebuje jedinec zdokonalovat své znalosti a dovednosti, kdy se chce stát tím, co obdivuje, čemu věří a vytváří si tak vlastní hodnoty. Tato potřeba však nikdy nebude naplněna, což zajišťuje neustálé motivování jedince. Vývoj psychiky člověka je ovlivněn pohybem po

pyramidě. V rámci tohoto posunu vzhůru nesmí být opomenuty potřeby na nejnižších stupních, které se nesmí podcenit a je stále zapotřebí je naplňovat. (Armstrong 2007)

2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace k práci je společně s teorií potřeb pana Maslowa nejvíce známou teorií, která motivuje k práci. Tato teorie vznikla v roce 1957 s panem Herzbergem ve vedoucí pozici, v rámci zjišťování zdrojů, které motivovali k uspokojení či naopak nespokojenosti s prací. Pan Herzberg vycházel z toho, že lidem nebude dělat problém jasně vymezit předpoklady pro uspokojení z jejich pracovní činnosti. Proto byl pilotní model vyzkoušen na technících a účetních, kteří měli po jistou dobu informovat výzkumníky o tom, jak se cítí a co tyto pocity vyvolalo včetně doby trvání. (Armstrong 2007)

Tato teorie dělí motivující faktory následovně.

Tabulka 10: Herzbergův dvoufaktorový model

Faktory hygienické (disatisfactory)	Faktory motivační (satisfactory)
pracovní řády, směrnice	Výkon
technické vedení	Uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	Odpovědnost
vztahy ke spolupracovníkům	služební postup
osobní život	
Výdělek	

Zdroj: Univerzita – Online 2012

Faktory hygienické, které jsou často nazývány disatisfactory. Jsou spjaty s pracovním prostředím a umístěním. Mají být určeny zejména pro včasné odhalení nespokojenosti s výkonem práce či pracovním zařazením, tudíž slouží pro prevenci. Proto je využit výraz hygienické faktory. (Armstrong 2007)

Faktory motivační představují faktory, které uspokojují lidské potřeby, čímž je nastartováno zaujetí z vlastní práce a zlepšení pracovního výkonu. Pokud jsou tyto faktory příznivě nakloněny a mají důležitost pro pracovníka, fungují jako pobídka k výkonu práce. (Dvořáková a kol. 2007)

Využití této teorie má rozporuplné názory okolí zejména v případě zavedení do praxe. Nejprve je nutné uvědomit si možnosti prolnutí jednotlivých typů faktorů. Různé okolnosti totiž mohou vyvolat různé dopady v souvislosti s motivací, ať jde o faktory první či druhé skupiny. Vše může být jasně definováno na výdělku zaměstnance, který je zařazen v disatisfaktorech. Z častých výzkumů je ale doloženo, že tato složka může mít též vliv motivátoru. Tento fakt je lépe viditelný, pokud porozumíme vztahu mezi platem a ohodnocením práce jako takové. V případě, že je toto ohodnocení spojeno s náležitou výší platu, je motivace pro kvalitní výkon práce zajištěna. (Dvořáková a kol. 2007)

2.2.3 Teorie X a Y

Tvůrcem této teorie X a Y je D. McGregor, který se zde zabývá úvahou o protichůdném smýšlení lidí v souvislosti se zaměstnanci a jejich nadřízenými. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Model X má za to, že člověk má od narození laxní přístup k práci, tudíž je zapotřebí ho k výkonu pobízet a postrkovat, popřípadě pohrozit potrestáním. Proto člověk nad sebou vyžaduje dozor a jistý vliv řízení. Zároveň je ale potřeba kvalitní výkon práce dostatečně ohodnotit. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Model Y je opak modelu X. Domnívá se, že být aktivní v zaměstnání člověka naplňuje a je pro něj přirozeným. To souvisí s uvědoměním si vlastní zodpovědnosti, významnosti a být v organizaci nějakým způsobem prospěšný. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Podle těchto dvou modelů neboli typů představ, se mohou vedoucí pracovníci chovat ke svým podřízeným. V současné době ovlivněné rychlým vývojem společnosti převažuje více model Y. Proto je zapotřebí být flexibilní a tuto změnu v chování zaměstnanců předpokládat s potřebnou reakcí na ni. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

2.2.4 Teorie cíle

Autory této teorie jsou Latham a Lock, kteří se zaměřují na kvalitně nastavené realistické cíle. Pokud jsou tyto cíle správně nastaveny včetně poskytnutí zpětné vazby, zvyšuje to motivaci k výkonu zaměstnance. Vedoucí pracovník nesmí opomenout zainteresování podřízených do stanovování těchto cílů, díky čemuž si cíle sami schválí bez následných námitek. (Armstrong 2007)

Přesto může být tato teorie zpochybněna z důvodu různorodosti cílů. Každý člověk je jiný a tím pádem může mít různé cíle. Z tohoto důvodu nelze jednoznačně říci, že cílů je vždy možné dosáhnout v rámci svého přesvědčení. (Armstrong 2015)

2.2.5 Teorie spravedlnosti

Spravedlnost v chování vůči zaměstnancům můžeme popsat jako nestrannost a neprotěžování jednoho určitého pracovníka oproti ostatním. Je zapotřebí chovat se ke všem na stejné úrovni, což zajistí lepší motivaci na pracovišti. Opak může způsobit demotivovanou část pracovního týmu, což může mít dopad na tým jako celek. V této souvislosti je důležité, aby odpovídalo finanční ocenění vynaložené snaze v rámci konfrontování s ostatními kolegy. (Armstrong 2015)

2.3 Motivační program

Dle autorů Bedrnová, Nový a kol. (2009) je na počátku nejdůležitější uvědomit si, že východiskem prosperujícího podniku jsou lidé. S tímto zaměřením by měl být definován motivační systém organizace, který bude řešit dvě základní otázky a to:

- popis motivačního programu
- základní body, posloupnost příprav a samotné zavedení motivačního programu

Nejprve je zde uvedena definice pojmu motivační program jako celek.

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“ (Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 411)

Motivační program je vytvořen na základě předchozí analýzy, která nadefinuje možnosti plnění přání a potřeb zaměstnanců s konkrétními postupy a pravidly realizace.

Dle tohoto konkretizovaného postupu bude naplněna motivace zaměstnanců v organizaci, což souvisí s kvalitním plněním pracovních povinností. Tímto je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda podniku. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Motivování lidí obecně, ale stejně i tak motivování pracovníků v organizaci, může být ovlivněno čímkoli. Organizaci jako takovou ale musí tyto motivátory zajímat u všech jedinců, jelikož je to v jejím osobním zájmu pro dosahování požadovaných výsledků. S tím musí být ztotožněni všichni vedoucí pracovníci, kteří mají za úkol ve své vedoucí pozici podporovat motivování svých podřízených ke kvalitním výkonům. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Díky znalosti charakteru pracovního jednání pracovníků je možné definovat jisté všeobecné předpoklady jejich výkonnosti včetně pracovní vstřícnosti a spokojenosti. Můžeme si je rozdělit na:

- zaměstnance, kteří činí smysluplnou práci pro podnik jako celek a jsou s ní ztotožněni
- zaměstnance, kteří činí zajímavou práci, čímž se rozvíjí jejich osobní růst
- zaměstnance, kteří jsou pro budoucnost organizace klíčoví, mají perspektivu v souvislosti s odborným růstem
- zaměstnance, kteří jsou za svou práci ohodnoceni v rámci výkonu v souvislosti s množstvím a jakostí provedené práce
- zaměstnance, kteří mají patřičné informace o dění v organizaci jako celku, o jejich pracovním umístění, ale i o lidských aspektech
- zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v bezproblémovém kolektivu včetně vedoucího pracovníka se zaměřením na vzájemný respekt a porozumění.

(Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Hlavním zaměřením při definování kvalitní a odpovídající úrovně pracovní motivace je zaměření se na náplň práce konkrétního pracovníka. To potvrzuje Herzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovní motivace, která říká, že sama práce, dokáže být nekonečným motivátorem. Této teorii jsem se již dříve věnoval. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Cílem je tedy zaměřit se na obsah práce jako takové, včetně zpestření a doplňování novými podněty. Organizace se může zaměřit na různé podoby tohoto obohacení:

- zajímavost práce- práce bude různorodá a v žádném případě stereotypní, vyžadující rozšiřování škály znalostí a dovedností
- kompaktnost výkonu práce- zaměření se na kompaktnost výkonu práce, kdy po provedení výkonu je celý úkol ukončen
- pracovní úkon – dbát na důležitost konkrétního pracovního úkonu, který je významný pro organizaci jako celek
- autonomie – klást důraz na samostatnost, čímž se stává pracovník více nezávislý
- zpětná vazba – zaměřit se na zpětnou vazbu, kterou zaměstnanec dostane ohledně své vykonané práce (Steinmann, Schreyogg, Koch 2013)

Tyto definované podoby vytváření kvalitního obsahu výkonu práce se nalézají i v jednotlivých přístupech zavedených v organizacích. Může s tím souviset například systematická výměna pracovních míst. Pracovníci se tedy střídají v předdefinovaných časových intervalech mezi pracovním umístěním s podobnou strukturou prováděných činností. Tím je zajištěna různorodost výkonu práce. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Obsah práce může být také obohacen o více činností nebo o přiřazení větší odpovědnosti v souvislosti s rozhodováním a kontrolou. Nadále může být také uděleno částečné rozhodování menším pracovním týmům, které plní společný úkol a kontrolují jeho kvalitní dosažení. Rozvíjí se zde samostatnost a odpovědnost za společný tým pracovníků. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

2.3.1 Základní body a posloupnost příprav a samotné zavedení motivačního programu

Hlavním úkolem motivačního programu je zformovat pracovní podmínky tak, aby přispívali k udržení a rozvíjení motivace pracovníků na všech úrovních. Pro nadefinování efektivního motivačního programu musí předcházet analýza, která má za cíl určit potenciální kritická místa při fungování organizace v současné době. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Je zapotřebí soustředit informace ekonomické a sociální do jednoho celku. Může se jednat o data zaměřená na:

- pracovní prostředí
- osobní charakteristiky zaměstnanců
- současný hodnotící a odměňovací systém
- management a styl řízení
- personální management
- spokojenost zaměstnanců. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Poslední bod spokojenosti zaměstnanců se může zaměřit na postoj k vykonávané práci v organizaci, na vztahy mezi kolegy, vztahy s nadřízenými, zájímání se vedení o názory podřízených, dostatečná informovanost a mnohé další. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Při zavádění nového motivačního programu je nejprve nutné prozkoumat motivační struktury zaměstnanců, s čímž souvisí již výše zmíněná spokojenost. Tímto jsou odhaleny kritické oblasti, na které by se organizace měla do budoucna zaměřit. V návaznosti na předchozí odhalení kritických oblastí jsou nadefinovány krátkodobé cíle, na které musí být motivační program orientován. Nejčastěji se zde motivace směřuje k lepším výkonům, ale může být zaměřená i na podporu větší aktivity ze strany zaměstnanců či kvalitnější výkony. Nadále je potřeba zhotovit přehled o aktuálním stavu produktivity zaměstnanců ve vybraném odvětví včetně stanovení požadované hladiny. Tím bude moci společnost hodnotit a porovnávat výkony v čase a snažit se definovat problémy, na které je zapotřebí se zaměřit v motivačním programu. Dalším bodem je definování stimulačních nástrojů v souvislosti s motivačním programem. Důležité je si uvědomit všechny možnosti, které mohou dobře a cíleně stimulovat pracovní výkon a podpořit zaměstnance. Poté jsou již vybírané podoby a posloupnosti stimulování pracovníků, s čímž souvisí i nastavení předpokladů jejich uplatňování. Musí být jasně stanovené podmínky, které když nastanou, spustí se požadovaný stimul. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Následně může být sestaven kompletní motivační program ve formě dokumentu, který bude užíván jako směrnice pro všechny pracovníky organizace. Nutností je představení tohoto dokumentu zaměstnancům, což je nejdůležitějším bodem celé práce. Je nutné

pracovníkům vysvětlit, že společnost má zájem o jejich spokojenost a snaží se v tomto ohledu podniknout potřebné kroky. Praktické a funkční řešení motivačního programu je vytvořit motivační program ve formě brožurky, která bude volně dostupná všem napříč organizací. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Po zavedení motivačního programu nesmí být opomenuta kontrola dosažených výsledků a popřípadě mírná modifikace programu. Motivační program vychází z aktuálního dění v organizaci, což ale nemusí vyhovovat v případě změny v čase. Organizace i pracovníci se vyvíjí a je zapotřebí motivační program inovovat a doplňovat o vhodné řešení nově vznikajících problémů. Proto je zapotřebí určit si časový interval pravidelného vyhodnocování, díky kterému bude organizace lépe motivační program inovovat. (Bedrnová, Nový a kol. 2009)

Motivační program by měl tvořit ucelený dokument. To však není cílem této práce, a proto se v následujícím textu již zaměřím pouze na motivační systém a jeho prvky.

3 Popis současného motivačního a pobídkového systému

Cílem kapitoly je popsat současný systém motivace společnosti Moore Stephens s.r.o. za pomoci analýzy interních materiálů, rozhovorů s personálním manažerem a na základě vlastního pozorování, jelikož ve společnosti pracuji. Vhodné a hlavně správné nastavení motivačního a pobídkového systému by mělo vést ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a tudíž i podniku jako celku.

3.1 Rozhovor s HR manažerem

Na úplném začátku bylo nutné zjistit, jaké nástroje a prvky motivace jsou ve firmě využívány, aby bylo možné je následně popsat. Za tímto účelem byl připraven a uskutečněn krátký rozhovor s personálním manažerem firmy Moore Stephens s.r.o.

Osnova rozhovoru:

- 1) Jaké nástroje a oblasti motivace společnost využívá?
- 2) Jaký je systém odměňování?
- 3) Jak hodnotíte:
 - pracovní prostředí
 - vztahy na pracovišti
 - komunikaci

Shrnutí zjištěných poznatků na základě rozhovoru s HR manažerem uvádím níže.

V rámci motivační politiky je nejvíce využíváno hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení by měl zobrazovat propojení celofiremních výsledků a hodnot s výsledky a motivy jednotlivých zaměstnanců. Dále by měl umožňovat zaměstnancům porozumět, jakým způsobem se oni sami a jejich týmy podílí na výsledcích celé společnosti. Nastavení celofiremních cílů, které jsou dále rozčleněny na cíle týmů a jednotlivců, je nastaveno tak, aby zaměstnance motivoval k dosahování, co možná nejlepšího pracovního výkonu. Mezi prvky, které by měly zaměstnance také motivovat, patří možnosti vzdělání, které firma zajišťuje (pravidelné jazykové kurzy či odborná interní školení). Společnost poskytuje zaměstnanců velké množství zaměstnaneckých výhod

(benefitů). Sem patří např. stravenky, hrazené firemní akce, příspěvky na sport a masáže, občerstvení na pracovišti, atd. (interní zdroje, 2016)

Otázka odměňování do jisté míry souvisí právě s již zmíněným systémem hodnocení. Kromě fixního platu je možné získat 13. a 14. plat. Zde je nutné ještě podotknout, že u manažerských pozic firma motivuje aktivní pracovníky pomocí akvizičních odměn a bonusů. (interní zdroje 2016)

Pracovní prostředí je podle názoru HR manažera vybaveno tak, aby měl každý zaměstnanec vše potřebné pro bezproblémové plnění pracovních úkolů. Snahou je, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti co nejlépe. Vztahy mezi pracovníky jsou bezkonfliktní. Jediné, v čem je spatřen drobný nedostatek, je komunikace a sdílení informací mezi jednotlivými týmy. Což může být zapříčiněno sledováním výkonnosti týmů snaha předčit druhý tým. (interní zdroje, 2016)

3.2 Systém hodnocení

Dle řady autorů je pojem hodnocení pracovníků již zastaralý a nahrazují jej označením řízení výkonnosti. Já se spíše kloním k názoru autora Horníka (2007), podle kterého pojmy hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti nejsou synonyma, ale dvě personální činnosti, jež spolu vzájemně souvisí a do jisté míry se ovlivňují.

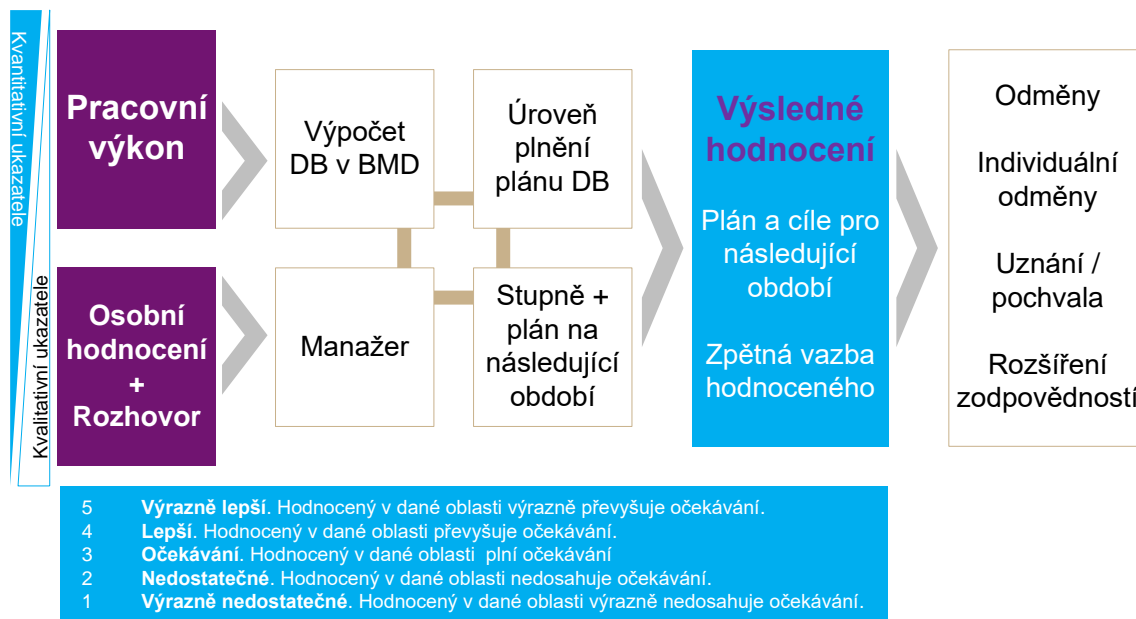
Cílem celého systému je transformovat cíle společnosti na jednotlivé zaměstnance tak, aby je mohli pomoci splnit a zároveň jim rozuměli a přijali je.

Systém hodnocení se ve společnosti Moore Stephens s.r.o. skládá z několika složek a provádí se jak pro jednotlivce, tak pro týmy. Hlavními složkami jsou:

- **plnění cíle DB** (tj. Deckungs Beitrag = marže) – zabývá se kvantitativním popisem pracovního výkonu
- **systém osobního hodnocení a rozhovor hodnotitele a hodnoceného** – zde jsou posuzovány znalosti zaměstnanců, jejich schopnosti, práci se zákazníky a kvalita odvedené práce (interní materiál, 2016)

Oběma těmito složkám se budu věnovat v následujícím textu této práce.

Obrázek 8: Systém hodnocení



Zdroj: interní materiál, 2016

Ze schématu je patrné, že jsou pro systém hodnocení důležité kvalitativní i kvantitativní ukazatele. Kvantitativní ukazatele vychází z absolutní výše DB a úrovně jeho plnění. Kvalitativní ukazatele vychází s osobního hodnocení a rozhovoru s nadřízeným. Celkové hodnocení zaměstnance je pak dané kombinací zmíněných ukazatelů. Ze schématu je také vidět bodová hodnotící škála 1 – 5, kde 1 značí výrazně nedostatečné hodnocení (hodnocený v dané oblasti výrazně nedosahuje očekávání) a 5 je naopak hodnocení, kdy hodnocený výrazně převyšuje v dané oblasti očekávání. (interní materiál, 2016)

Hodnocení kvantitativního ukazatele - plnění cíle DB

Hodnocení ukazatele plnění cíle DB se zjišťuje pomocí ekonomického softwaru BMD, do kterého si zaměstnanci zapisují veškeré aktivity, jež v pracovní době vykonaly. Plnění tohoto cíle se soustředí na vyhodnocení efektivity práce zaměstnanců a manažerů. (interní materiál, 2016)

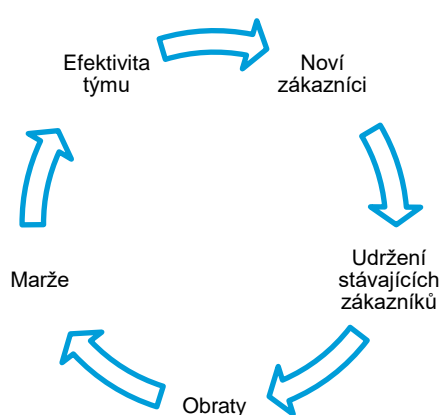
Jedná se o číselné vyjádření pracovního výkonu, který je dán úrovní plnění úkolů, jež má zaměstnanec v náplni práce. (Koubek 2004)

Z pohledu zaměstnanců je důležité rozlišovat nemanážerské pozice: junior asistent, senior asistent a výkonná asistentka. Jejich základní náplň práce je pracovat pro klienta,

proto se zohledňuje především časová efektivita práce (např. kolik času věnují účetnictví / mzdové agendě klienta) s ohledem na znalostní náročnost (zejména odbornou, organizační a jazykovou). (interní materiál, 2016)

Oproti tomu manažer má za úkol komplexní péči o klienta. Na níže uvedeném zjednodušeného schématu se jedná o činnosti od získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků, přes zvyšování tržeb, zvyšování obrátů týmů, zvyšování marže, až k dohledu na efektivitu týmu. (interní materiál, 2016)

Obrázek 9: Úkoly manažera



Zdroj: interní materiál, 2016

Manažer je hodnocen na základě plnění svého cíle (DB) a plnění cíle celého týmu (tzv. DBT).

Hodnocení je sestavováno pro roční období, které začíná v září a končí srpem následujícího roku (např. 09/2015 až 08/2016). Společnost využívá pro zpracování účetnictví hospodářský rok, který je shodný s časovým úsekem pro hodnocení. Vyhodnocování ukazatele DB probíhá měsíčně. Výsledkem hodnocení pracovního výkonu za celé roční období je absolutní plnění nastaveného cíle DB. (interní zdroje, 2016)

Ukazatel DB je počítán automaticky v softwaru BMD. Způsoby, jakým jsou klientovi fakturovány služby firmy Moore Stephens, přímo ovlivňují podobu výpočtu. V případě, že je fakturace na bázi fakturovaných hodin (skutečný počet odpracovaných hodin) je

hodnotící ukazatel DB roven součinu externě produktivních hodin (FH) a rozdílu klientské a interní sazby zaměstnance, viz vzorec níže.

$$DB = FH \times (\text{klientská sazba} - \text{interní sazba})$$

Každý klient má individuálně nastavenou sazbu na základě smlouvy. Interní sazba zaměstnance je dána pozicí, kterou zaměstnanec ve společnosti Moore Stephens zastává. Zaměstnanec je v dlouhodobém horizontu motivován k odpracování co největšího počtu externě produktivních hodin a k dosažení co nejvyšší sazby za odpracovanou hodinu. Zvyšování interní sazby zaměstnanec docílí tím, že dlouhodobě pracuje na růstu své kvalifikace. (interní materiál, 2016)

Druhým způsobem, jak jsou vyúčtovány služby Moore Stephens, je fakturace paušální platbou. Ukazatel je následně stanoven jako osobní podíl zaměstnance z paušálu.

$$DB = \frac{FH \times \text{klientská sazba}}{\sum_{\text{pracovníci}} FH \times \text{klientská sazba}} \times \text{měsíční paušál} - FH \times \text{interní sazba}$$

Zaměstnanec je motivován v souladu s očekáváním společnosti ke zpracování paušálně hrazené zakázky v co nejkratším čase. Efektivní zpracování zakázek a co největší počet produktivních hodin umožňuje zpracování většího počtu zakázek. Zvýšení paušální sazby za svoji osobní práci dosáhne zaměstnanec zejména díky spokojenosti zákazníka, kvalitě, aktivnímu přístupu k zefektivnění zakázek, spoluprací a přebíráním náročnějších zakázek, které jsou zpravidla lépe odměňovány. (interní materiál, 2016)

Specifický způsob stanovení ukazatele DB mají zaměstnanci mzdového oddělení. Zde je dán jako součin počtu zpracovaných mezd (PM) a stanovené sazby.

$$DB = PM \times \text{sazba za 1 mzdu} - FH \times \text{interní sazba}$$

Cílem zaměstnavatele je motivovat zaměstnance mzdového oddělení ke zpracování co největšího počtu mezd. (interní materiál, 2016)

Z výše uvedeného vyplývá, že úroveň marže DB se mohou pro různé pozice lišit na základě následujících parametrů:

- Smluvní nastavení klientské sazby / paušálu / sazby za 1 zpracovanou mzdu
- Počtu FH konkrétní pozice
- Počtu FH ostatních členů týmu. (interní materiál, 2016)

Aby byla sjednocena míra plnění DB pro různé pozice, které mohou mít ukazatel DB odlišný v závislosti na některém z „neovlivnitelných“ parametrů (smluvní sazby, paušál), je stanoven manažerem zakázky očekávané plnění pro jednotlivé pozice jako cíl plnění DB. (interní materiál, 2016)

Měsíční výsledek plnění cíle DB je pak dán jako rozdíl dosaženého DB a cíle plnění DB

$$\text{Plnění cíle DB (měsíc)} = \text{DB (měsíc)} - \text{cíl plnění DB (měsíc)}$$

Toto hodnocení odpovídá korunovým hodnotám, přičemž

- kladné hodnoty znamenají, že zaměstnanec za měsíc dosáhl vyšší marže, než bylo plánováno,
- nulová hodnota znamená, že zaměstnanec dosáhl přesně plánované marže,
- záporná hodnota znamená, že zaměstnanec za měsíc dosáhl nižší marže, než bylo plánováno. (interní materiál, 2016)

Pro celkové hodnocení plnění cíle DB sledujeme kumulativní výsledek – za celé sledované období.

Kumulativní výsledek plnění cíle DB (měsíc)

$$= \sum_{m=1}^{\text{měsíc}} (\text{DB} (m) - \text{plnění cíle DB} (m))$$

Tento ukazatel společnosti napomáhá sledovat řídit výkonnost podniku.

Kvalitativní ukazatele - osobní hodnocení a rozhovor

Osobní hodnocení je na rozdíl od plnění cíle DB individuální pro jednotlivé zaměstnance. Hodnocení probíhá na základě hodnotícího formuláře, který je rozdělen do jednotlivých kategorií: kvalifikace a odborné znalosti, osobní rozvoj, realizace zakázek, komunikace, řízení kvality, řízení a rozvoj lidí. V každé kategorii je několik tvrzení, které zaměstnanec ohodnotí jedním z 5 ti stupňů: 5 - VL (Výrazně lepší než očekávání), 4 - L (Lepší než očekávání), 3-O (Odpovídá očekávání), 2-N (Nedosahuje očekávání), 1-VN (Výrazně nedosahuje očekávání). (interní materiál, 2016)

Totéž učiní přímý nadřízený zaměstnanec a partner. Výsledné hodnocení je poté stanoveno jako aritmetický průměr, což je však až poslední krok celého procesu osobního hodnocení.

Po vyplnění sebehodnotícího formuláře a nastaveních osobních cílů zaměstnanec následuje rozhovor, při kterém jsou jednotlivá tvrzení diskutována. Je zde také prostor pro nastavení a odsouhlasení úkolů a dlouhodobých cílů pro následující hodnotící období.

Výstupem rozhovoru je stanovení alespoň 3 cílů, stanovení cíle plnění DB (DBT) pro další období a prodiskutování a sjednocení výsledného hodnocení. V tabulce níže jsou uvedeny výsledné stupně hodnocení a jim odpovídající bližší specifikace.

Tabulka 11: Stupně hodnocení

Výsledný stupeň	Odpovídající hodnocení
VL	Výrazně lepší než očekávání Plní velmi nadprůměrně všechny dohodnuté úkoly a při každém z nich dokáže pamatovat na všechny ohledy kvalitní práce Typicky, lepší než 90 % srovnatelných kolegů
L	Lepší než očekávání Plní nadprůměrně všechny dohodnuté úkoly a většinou dokáže pamatovat na všechny ohledy kvalitní práce Typicky, lepší než 70 % srovnatelných kolegů (a slabší než 10 % nejlepších)
O	Odpovídá očekávání Plní všechny dohodnuté úkoly, odvádí kvalitní práci Typicky, lepší než 20 % srovnatelných kolegů (a slabší než 30 % nejlepších)
N	Nedosahuje očekávání Neplní všechny dohodnuté úkoly, je potřeba učení/zlepšení pro bezchybné výsledky. Nepamatuje na všechny ohledy kvalitní práce. Typicky, lepší než 5 % srovnatelných kolegů (a slabší než 80 % nejlepších)
VN	Výrazné nedostatky oproti očekávání Neplní dohodnuté úkoly, je potřeba významné učení/zlepšení pro bezchybné výsledky. Neplní kvalitní práci. Typicky, lze zařadit mezi nejslabších 5 % srovnatelných kolegů

Zdroj: interní materiál, 2016

Cílem společnosti Moore Stephens je dlouhodobě zaměstnávat zaměstnance, kteří mají stupeň hodnocení O a lepší.

3.3 Systém odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody.“ (Koubek 2001, s. 265)

Systém odměňování je nutné rozlišit u zaměstnanců na manažerských a nemanagerských pozicích.

Zaměstnanci mají fixní výměru platu bez bonusové složky. Výše platu zohledňuje náročnost zpracovávaných zakázek, schopnosti pracovníka a finanční produktivita jeho práce v minulém období. (interní materiál, 2016)

U manažerů má plat také fixní výměru a na víc je zde bonusová složka (ta je vyplácena jednou ročně na základě výsledného hodnocení manažera, které je výsledkem procesu hodnocení, kterému jsem se věnoval v předchozím textu). Tento bonus by měl vedoucí pracovníky motivovat k zajištění plnění podnikových cílů. (interní materiál, 2016)

Také 13. a 14 plat jsou spojeny se systémem hodnocení, který je ve firmě nastaven.

Společnost podporuje zaměstnance, aby aktivně nabízely služby. Proto je vytvořen systém akvizičních odměn. Cílem je motivovat zaměstnance k podpoře růstu firmy a posílení značky Moore Stephens. (interní zdroje, 2016)

3.3.1 Zaměstnanecké benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům velké množství zaměstnaneckých výhod.

Jedním benefitem jsou **stravenky**. Zaměstnanec má nárok na tolik kusů stravenek za kalendářní měsíc, kolik dní v tomto příslušném měsíci odpracoval. Nárok na stravenku vzniká, pokud byly odpracovány minimálně 3 hodiny. Stravenky jsou v hodnotě 80 Kč a celou hodnotu stravenky hradí zaměstnavatel.

Dalším benefitem je **příspěvek na sport**. Firma se snaží podpořit zaměstnance v aktivním odpočinku, jelikož v práci se hodně sedí. Je možné navštěvovat fitness,

bazén či jiná sportovní zařízení. Hodnota, kterou může zaměstnanec vyčerpat je 500 Kč za měsíc. Tento příspěvek může být využit mimo sport také na **masáže** či wellness.

Zaměstnavatel poskytuje **pitnou vodu** na pracovišti a **ovoce** pro zlepšení imunity pracovníků.

Mezi další zaměstnanecké výhody patří možnost využití tzv. **sick days**. Zaměstnanec má k dispozici 3 pracovní dny, kdy může využít pracovního volna a nemusí si přitom brát dovolenou.

Společnost také pořádá různé **teambuildingové akce** (lyžování, cyklistika, voda). Mimo to také poskytuje svým zaměstnancům **příspěvek na penzijní připojištění**.

Manažeři mají samozřejmě k dispozici služební notebook, telefon a vozidlo. (interní zdroje, 2016)

3.4 Možnosti vzdělávání

Společnost považuje systém vzdělávání za jednu z nejvýznamnějších věcí, kterou se snaží u svých zaměstnanců dle možností podporovat. Úroveň znalostí zaměstnanců si firma velice váží.

Každý zaměstnanec je povinen udržovat a zvyšovat si kvalifikaci odpovídající jeho pozici ve společnosti. S tím významně souvisí jeho odměňování a postup na pozici významnější. Je důležité zdůraznit, že nedostatky ve vzdělávání a jeho stagnace mohou mít vliv na odměňování. (interní zdroje, 2016)

Za základ vzdělávání společnost považuje vlastní aktivitu každého. K tomu se společnost snaží každému vytvořit podmínky. Zaměstnanec si může koupit jakoukoliv odbornou literaturu a firma mu ji proplatí, podmínkou je, že ji přečte.

Společnost má zájem o dosažení různých úrovní vzdělání jednotlivých zaměstnanců, zejména stupně auditor, daňový poradce, stejně tak různé úrovně certifikovaných účetních. Proto společnost hradí související výdaje, umožňuje účast na školeních, poskytuje studijní placené volno v rozumné míře. Získání certifikátů je odměňováno.

Zaměstnanci v postavení vedoucích by měli zodpovídat za vzdělávání svých podřízených a motivovat je k tomu.

Firma dlouhodobě zajišťuje jazykové vzdělání pro své zaměstnance. Jazykové znalosti jsou jednorůčně otestovány. Je tak možné sledovat pokroky. V neposlední řadě jsou pořádána odborná interní školení na aktuální problematiku (účetnictví, daně, atd.)

3.5 Další faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců

Další faktory motivace zaměstnanců, které jsou v této části popsány, se týkají konkrétně plzeňské pobočky, na níž jsem se v rámci diplomové práce blíže zaměřil.

Pracovní prostředí

Firma se snaží svým zaměstnancům vytvořit příjemné prostředí, ve kterém se jim bude dobře pracovat. Plzeňská pobočka sídlí ve zrekonstruované vile (v blízkosti Plzně – konkrétně na Sulkově). Kanceláře se nachází ve 2. a 3. podlaží. Ve druhém patře je recepce a 2 zasedací místnosti. Dále jsou zde 3 kanceláře a sociální zařízení. Ve třetím patře se je umístěna kuchyňka, kde se mohou zaměstnanci najíst. Kromě kuchyňky jsou ve třetím patře 4 kanceláře a sociální zařízení. Kapacita volných prostor je již vyčerpána, a proto byla naplánována rekonstrukce místností v přízemí budovy.

Vztahy na pracovišti

Vztahy mezi lidmi jsou obecně velmi komplikované a mezi zaměstnanci tomu není jinak. Jelikož každý pracovník může vztahy na pracovišti vnímat jinak, jsou nadále zkoumány v rámci dotazníkového šetření.

Komunikace a sdílení informací

Ke komunikaci je využíváno především e-mailů, telefonu a osobního sdělení. To se týká jak komunikace mezi zaměstnanci tak i komunikace s klienty. Mimo to je využíváno také poštovních zásilek, to když např. klienti zasílají nějaké doklady.

Uvažuje se o zavedení o tvorbě intranetu, což by byla interní počítačová síť. (interní zdroje, 2016)

Všechny výše zmíněné faktory rozhodně působí na jednotlivé zaměstnance a souvisí s motivačním systémem, a proto se jim budu věnovat, v rámci další kapitoly, kde za pomoci dotazníkového šetření je provedena analýza současného systému motivace.

4 Analýza současného motivačního a pobídkového systému

V této kapitole je analyzován současný motivační a pobídkový systém v podniku. Hlavním cílem analýzy bylo zjistit oblasti, kde je možno posílit motivační působení. Nejdůležitějším nástrojem této analýzy se stalo dotazníkové šetření, zpracované na základě manuálu Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (dále VÚPSV). Na základě nestrukturovaných rozhovorů se třemi zaměstnanci je zhodnocen natavený systém hodnocení.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci společnosti Moore Stephens s.r.o. Zaměřil jsem se na zaměstnance plzeňské pobočky, jež sídlí na Sulkově. Výběr této pobočky souvisel s tím, že jsem i já jejím členem.

Cílem dotazování bylo zjistit, zda vede současný motivační a pobídkový systém z pohledu zaměstnanců k jejich spokojenosti. V dotazníku bylo zjišťováno, co a v jaké míře považují zaměstnanci za důležité a kde je možný prostor pro zlepšení stávajícího motivačního systému.

Pro sestavení dotazníku, který je uveden jako příloha A této práce, bylo využito diagnostického nástroje, který vytvořil VÚPSV.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika oblastí. První část se zaměřila na zjištění základních údajů o respondentech. Dále byla zjišťována celková spokojenost pracovníků. Zbylé oddíly zkoumaly prvky motivace, na které se dle HR manažera společnost zaměřuje a jimiž jsou: komunikace a sdílení informací, mezilidské vztahy, profesionální rozvoj a kariérní růst, odměňování a hodnocení a vztah ke společnosti.

4.1.1 Základní údaje o respondentech

Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům plzeňské pobočky. Bylo tedy rozdáno 20 dotazníků. Jediný, kdo dotazník neobdržel, byl partner daňového poradenství a zároveň vedoucí této pobočky, jelikož on je motivován jako jeden z jednatelů poněkud odlišně.

Z celkového počtu rozdaných dotazníků jich bylo vráceno a řádně vyplněno 18, což činí návratnost 90 %.

V následující tabulce jsou shrnuty základní údaje o respondentech.

Tabulka 12: Základní údaje o respondentech

Základní údaje	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %	Základní údaje	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Pohlaví			Dosažené vzdělání		
Muž	2	11%	ZŠ	0	0%
Žena	16	89%	SŠ	6	33%
Počet odpracovaných let ve firmě			VŠ	12	67%
0 až 1	7	39%	Věk		
1 až 3	3	17%	18-25	2	11%
3 až 5	3	17%	26-35	12	67%
5 až 10	4	22%	36-45	4	22%
10 a více	1	6%	46-55	0	0%
			55+	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Převážnou většinu dotazovaných tvořily ženy, jichž bylo 16 (tj. 89 %). Zbylí 2 respondenti (11 %) byli zástupci mužského pohlaví.

I s ohledem na vykonávanou práci není divu, že u nejvyššího dosaženého vzdělání je nejvíce zastoupeno vysokoškolské vzdělání (67 %), středoškolské vzdělání uvedlo 33 % respondentů.

Z tabulky vyplývá, že za poslední rok bylo přijato nejméně 7 nových pracovníků, což je téměř 40 % z celkového počtu. Tato skutečnost je spojena s nedostatečnou kapacitou pobočky a stále vzrůstajícím počtem zakázek a klientů. 17 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 3 roky. Stejně zastoupení mají zaměstnanci pracující ve firmě 3 až 5 let. Zaměstnanců, kteří ve firmě pracují 5 až 10 let, bylo 22 %. Pouze jediný respondent (6 %) je na plzeňské pobočce více než 10 let.

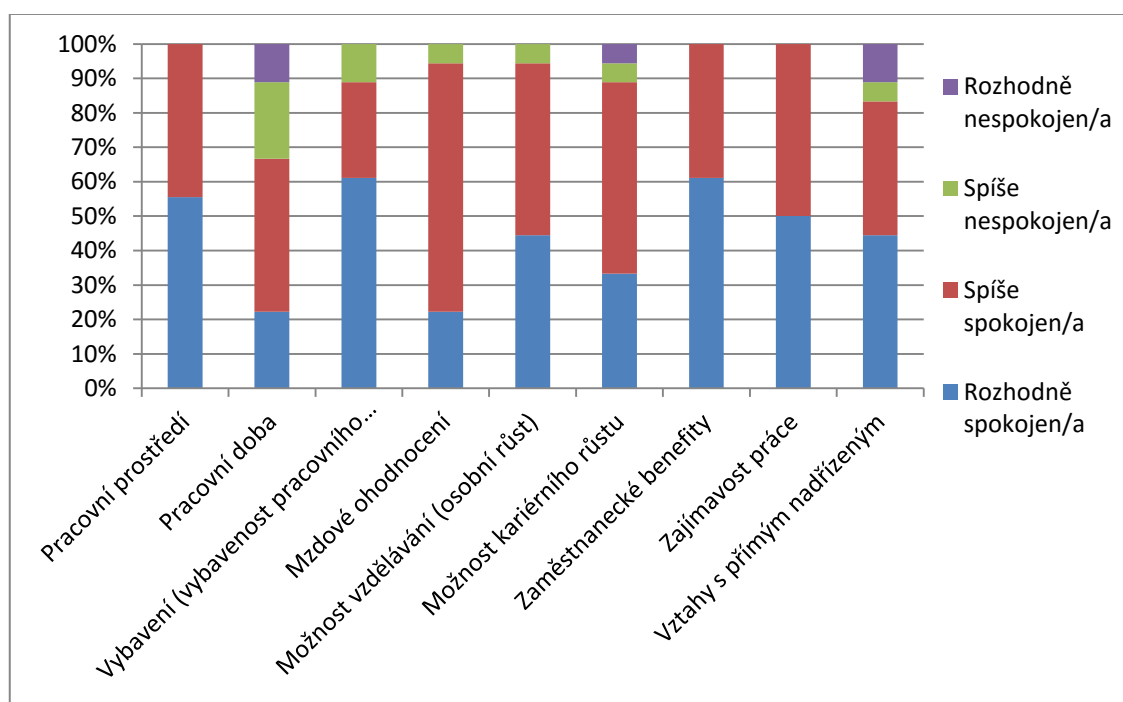
Co se týče věkového zastoupení zaměstnanců, více než dvě třetiny respondentů (67 %) uvedlo, že jim je v rozmezí 26 – 35 let.

4.1.2 Spokojenost zaměstnanců

V první části dotazníku jsem se zabýval otázkou spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Moore Stephens s.r.o. Tato oblast je zaměřena na spokojenost zaměstnanců v souvislosti s kvalitou bytí na pracovišti a na to, jak se člověk v tomto prostředí cítí. Pokud je spokojenost ve společnosti na vysoké úrovni, má to významný vliv na stálost zaměstnanců, vyšší pracovní výkonnost a na loajalitu. (VÚPSV, 2016)

Respondenti reagovali na jednotlivá tvrzení týkajících se spokojenosti zaměstnanců pomocí následujících výroků: rozhodně spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, rozhodně nespokojen/a.

Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak je vidět z tohoto grafu, zaměstnanci jsou z největší části rozhodně spokojeni s pracovním prostředím (56 %), vybavením (61 %), zaměstnaneckými benefity (61 %) a zajímavostí práce (50 %).

V rámci možnosti spíše spokojeni, zaměstnanci ohodnotili nejvyšším počtem mzdové ohodnocení (72 %) a možnost kariérního (56 %) a osobního růstu v souvislosti s možnostmi vzdělávání (50 %). Dále byli spíše spokojeni se zajímavostí práce (50 %).

Možnost spíše nespokojeni vybrali zaměstnanci v největším zastoupení u pracovní doby (22 %). Z hlediska toho, že tento počet představuje přibližně jednu čtvrtinu zaměstnanců, je důležité se na tento bod zaměřit a dále s ním pracovat.

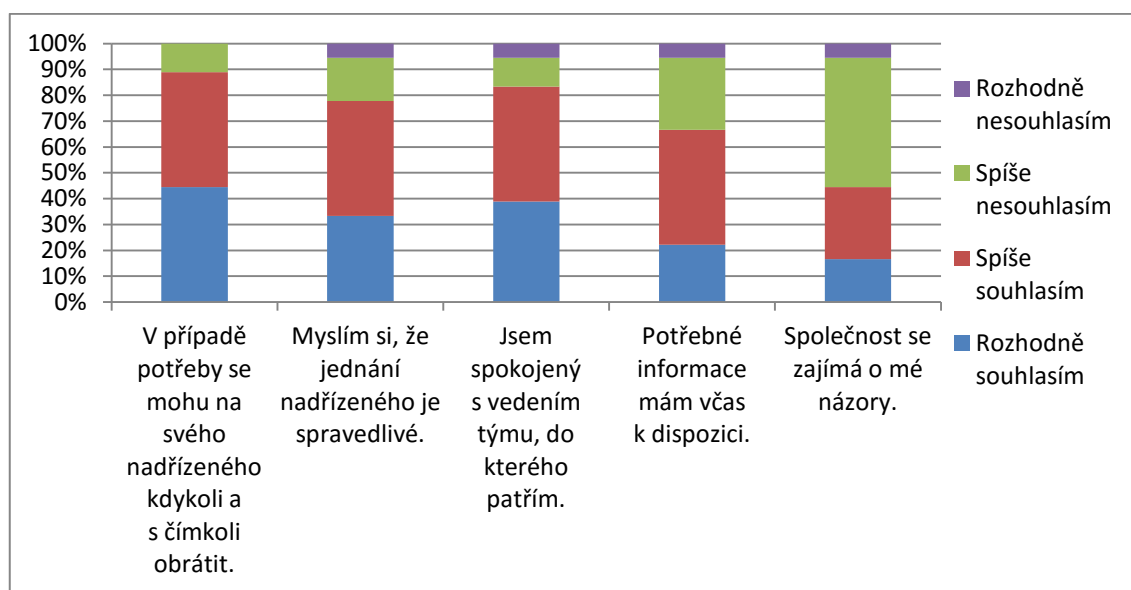
Na to navazuje i odpověď rozhodně nespokojen/a, která byla u pracovní doby v rámci 11 %. Také zde v rámci této odpovědi získaly i vztahy s nadřízeným 11 %, které jsou klíčové pro růst společnosti. Jedná se tedy zajisté o důležité téma k zamyšlení.

4.1.3 Komunikace a sdílení informací

Základním zaměřením oblasti komunikace a sdílení informací představuje vztah nadřízeného s podřízeným včetně komplexního systému informování. S tím souvisí i na jaké úrovni je komunikace s ostatními zaměstnanci společnosti a pocit důležitosti v případě naslouchání názorům zaměstnanců od vedení. (VÚPSV, 2016)

Zde dotazovaní vyjadřovali, zda s jednotlivými tvrzeními rozhodně souhlasí, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí.

Obrázek 11: Komunikace a sdílení informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na svého nadřízeného se může rozhodně spolehnout a obrátit s jakýmkoli problémem 44 % zaměstnanců. S tímto tvrzením spíše souhlasí opět 44 %. Ačkoli většina hodnotí vedoucího pracovníka v případě ochoty pomoci pozitivně, 11% s tímto výrokem spíše nesouhlasí.

Ohledně spravedlivého jednání a nestrannosti vůči zaměstnancům, je tato teze hodnocena nejvíce odpověďmi spíše souhlasím (44 %) a rozhodně souhlasím (33 %). Opět jsou zde také spíše nespokojení (17 %) a rozhodně nespokojení zaměstnanci (6 %), kteří si myslí, že jsou někteří kolegové protěžováni, či že oni sami nejsou spravedlivě ohodnoceni.

Správné vedení týmu je důležité pro dosažení požadovaných cílů a budoucí prosperitu společnosti. S vedením svého týmu je 44 % spíše spokojeno a 33 % zaměstnanců rozhodně spokojeno. Ve výsledku jsou tedy zaměstnanci s touto otázkou spokojeni, ale ne všichni. 11 % spíše spokojeno není a 6 % rozhodně ne. Ačkoli je tento počet malý, stačí v týmu jeden nespokojený člen, který dokáže „nahlodat“ ostatní pracovníky, což může způsobit rozpad celého týmu.

Nutností pro dobře a kvalitně odvedenou práci je mít kompletní informace včas k dispozici. Zaměstnanci jsou v případě 48 % s tímto výrokem v souvislosti se společností spíše spokojeni. Třebaže je 22 % rozhodně spokojeno, 28 % spíše spokojeno není a 6 % dokonce vůbec. Pro budoucí dobře vykonanou práci je zapotřebí na tomto bodě zapracovat.

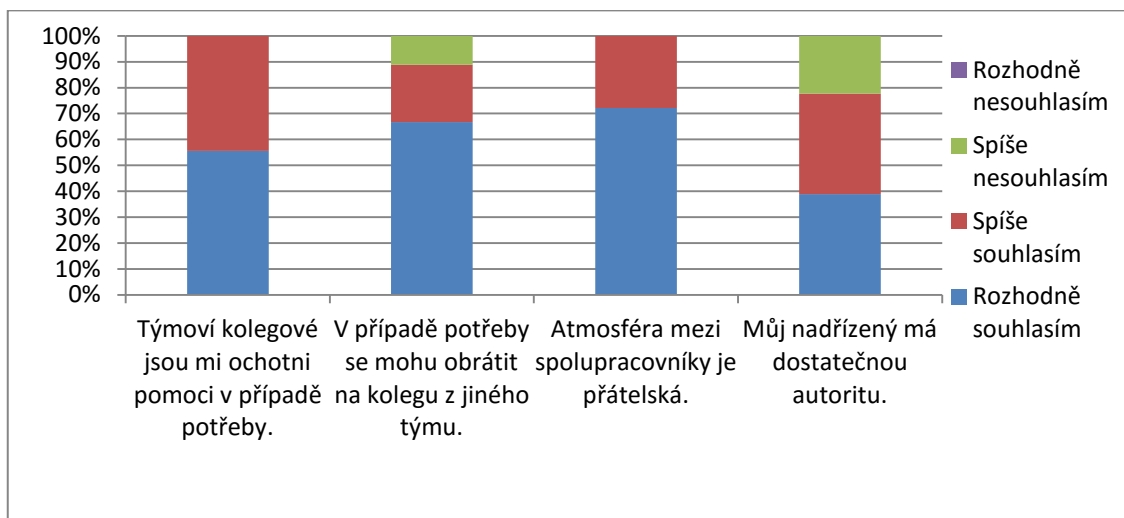
Pro člověka je důležité vědět, že pro společnost, ve které pracuje, je důležitý a může svými názory přispět k prosperitě a dobrému chodu firmy. Pokud se ale vedení o zaměstnance nezajímá, je vcelku dobře možné, že je brzy ztratí, jelikož si začnou hledat práci v jiné organizaci. Ve společnosti Moore Stephens s.r.o. jsou zaměstnanci s tímto zájmem o ně z 50% spíše nespokojení a 6 % rozhodně nespokojeni. Zbýlých 28 % je spíše spokojeno a 17 % rozhodně spokojeno.

4.1.4 Mezilidské vztahy

Proto, aby se zaměstnanec na pracovišti cítil dobře naladěný a měl kvalitně odvedenou práci, jsou důležité mezilidské vztahy. Někdy mohou hrát klíčovou roli při rozhodování o odchodu ze zaměstnání. Proto pokud se zaměstnanec cítí v práci dobře a zapadá do kolektivu, je to vidět i na jeho pracovních výsledcích. (VÚPSV, 2016)

I zde byla hodnotící škála: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím.

Obrázek 12: Mezilidské vztahy



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

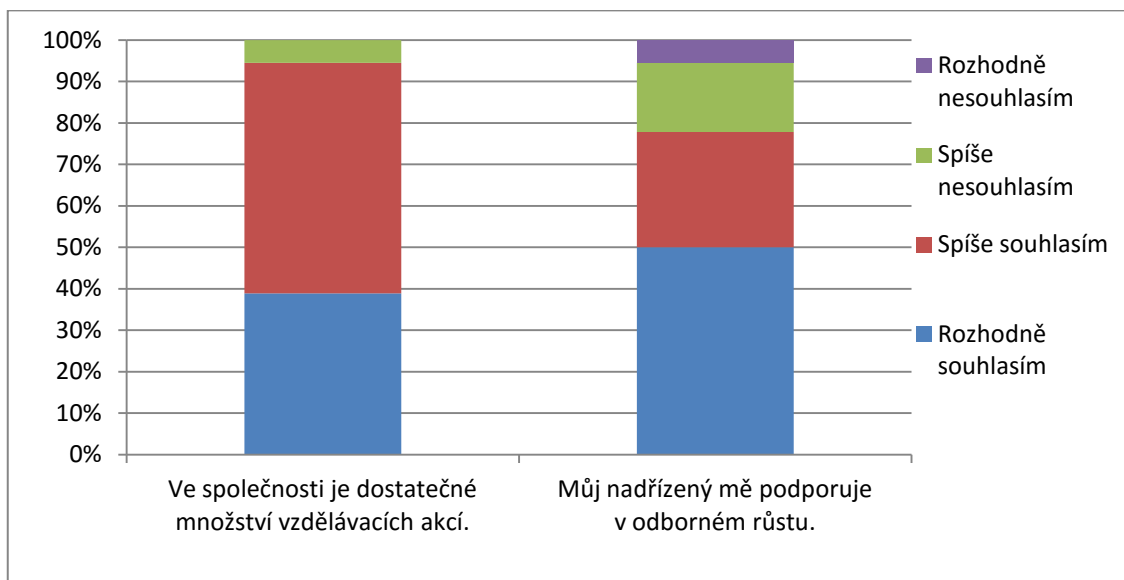
Ochota pomoci a vyjít si vstříc patří mezi nejdůležitější kolegiální vlastnosti. V tomto ohledu jsou týmy ve společnosti spokojeni. Pokud se ale jedná o pomoc kolegy z jiného týmu, již se objevují s 11 % spíše nespokojení zaměstnanci. Může zde působit týmová rivalita či různé povahy zaměstnanců. Celkovou spokojenost podtrhuje i tvrzení o přátelské atmosféře, se kterou jsou všichni ztotožnění.

Pro mezilidské vztahy na pracovišti je značně důležitá autorita nadřízeného v kolektivu. S tímto tvrzením je většina pracovníků spokojena (78 %), ale jsou zde i tací (22 %), kteří si to nemyslí. Důvodem může být nevhodně zvolený pracovník ve vedoucí pozici či nedostatečný respekt k podřízeným.

4.1.5 Profesionální rozvoj a kariérní růst

V této části dotazníku jsem se zaměřil na profesionální rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Zjišťoval jsem, jestli společnost zaměstnancům poskytuje dostatečné podmínky a možnosti pro vzdělávání a rozvíjení svých schopností. Podstatná je i podpora vedoucího pracovníka v tomto rozvoji. (VÚPSV, 2016)

Obrázek 13: Profesionální rozvoj a kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

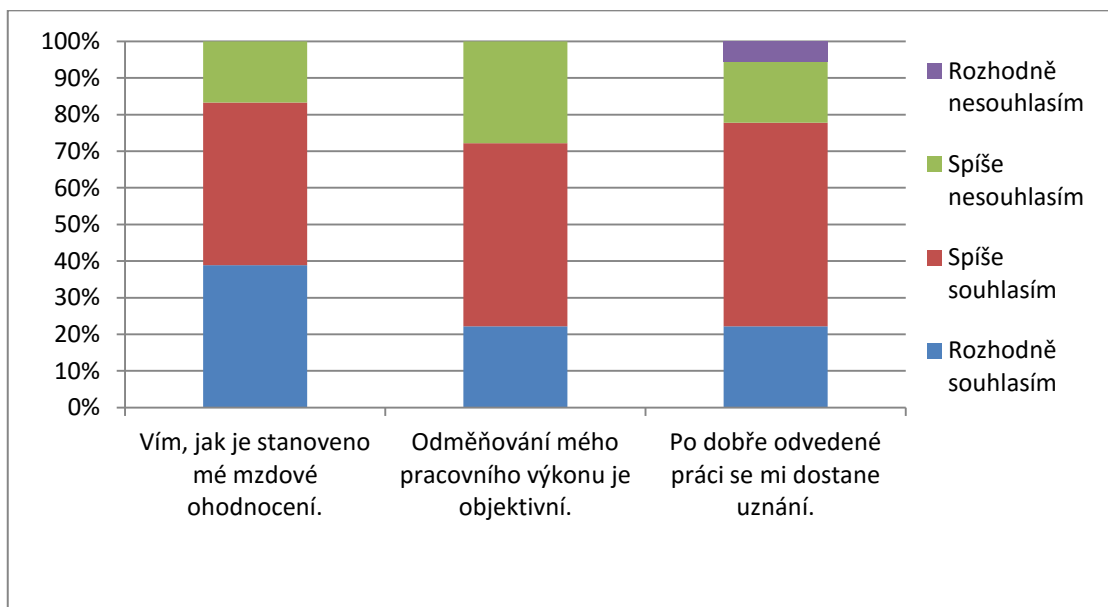
Z 95 % zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že společnost poskytuje dostatečné množství vzdělávacích akcí, které mohou být formou školení či seminářů. To znamená, že pociťují zájem společnosti o jejich profesionální i osobní růst, díky kterému mohou dosahovat vyšší produktivity a kvality provedené práce.

Podporu od nadřízeného pracovníka ve svém osobním a profesionálním růstu pociťuje 78 % respondentů, kteří s touto tezí rozhodně souhlasili (50 %) a spíše souhlasili s 28 %. Jsou zde ale i méně spokojení zaměstnanci, kteří s výrokem spíše nesouhlasí (17 %) a rozhodně nesouhlasí (6 %). Nadřízený pracovník by se měl zajisté zamyslet, proč tomu tak je a proč nejsou zaměstnanci za jedno. Z jakého důvodu si nejsou zaměstnanci podporou jisti.

4.1.6 Odměňování a hodnocení

Oblast odměňování a hodnocení se zaměřuje na mzdové ohodnocení pracovního výkonu včetně ostatních benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány. Otázky se zde zabývají tím, jak jsou zaměstnanci s odměňováním spokojeni, které benefity preferují a jak jsou jimi motivováni k pracovnímu výkonu. (VÚPSV, 2016)

Obrázek 14: Odměňování a hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Každý zaměstnanec by měl vědět, na základě čeho je stanoveno jeho mzdové ohodnocení. 83 % zaměstnanců, kteří s tímto tvrzením souhlasí, jsou tudíž velmi dobrým výsledkem. Stále je zde ale 17% zaměstnanců, kteří spíše nesouhlasí, tudíž neví přesně, z čeho se jejich odměna skládá. Toto je zajisté chybou nadřízeného, který při přijetí měl zaměstnance o tom, jak je stanovena mzda, detailně informovat.

Na předchozí tvrzení navazuje hodnocení objektivnosti v odměňování za provedení pracovního výkonu. Převážná část (72 %) zaměstnanců si myslí, že jejich odměna za vykonanou práci je objektivní. Spíše nesouhlasí 28 %, kteří se domnívají, že je jejich práce nedoceněná. Nedocenění pracovníci mohou být silně frustrováni pocitem, že odvádějí kvalitní práci za malou odměnu. Tudíž časem mohou přestat dosahovat této kvality a výkonnosti a jejich pracovní výsledky se začnou zhoršovat.

Uznání a obdiv za dobře vykonanou práci zajisté motivuje každého zaměstnance. Tudíž je důležité dosahování těchto kvalit nebrat jako samozřejmost. Pocit uznání za dobrý výkon má ve společnosti 78 % zaměstnanců. 17 % s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 6 % rozhodně nesouhlasí. Opět zde tímto způsobem může dojít k demotivování zaměstnance, který omezí svoji aktivitu na minimum.

V souvislosti s odměňováním a hodnocením jsem se detailně zaměřil na jednotlivé druhy benefitů, které jsou ve společnosti Moore Stephens s. r. o. nabízeny zaměstnancům. Každý zaměstnanec ohodnotil jednotlivý benefit číslem 1-5 dle důležitosti, kdy 1 představuje nejméně důležitý benefit a 5 nejvíce důležitý.

Tabulka 13: Ohodnocení benefitů

Benefit	1	2	3	4	5
Pitná voda, ovoce na pracovišti	3	3	5	5	2
Příspěvek na masáže a sport	2		8	5	3
Stravenky	1	1	3	7	6
Sick days	4		3	5	6
Výuka cizích jazyků, vzdělávací kurzy		1	2	7	8
Penzijní připojištění	4	1	8	3	2
Teambuildingové akce	5	1	5	2	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě ohodnocení byly benefity vynásobeny příslušnou vahou.

Tabulka 14: Váhové ohodnocení benefitů

Benefit	1	2	3	4	5	Celkem
Pitná voda, ovoce na pracovišti	3	6	15	20	10	54
Příspěvek na masáže a sport	2	0	24	20	15	61
Stravenky	1	2	9	28	30	70
Sick days	4	0	9	20	30	63
Výuka cizích jazyků, vzdělávací kurzy	0	2	6	28	40	76
Penzijní připojištění	4	2	24	12	10	52
Teambuildingové akce	5	2	15	8	25	55

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z těchto výsledků je viditelné, že nejvýznamnějším benefitem je pro zaměstnance výuka cizích jazyků a vzdělávací kurzy, díky kterým se mohou stále zlepšovat, jak profesně, tak i osobně. Poté následují stravenky a sick days, které mohou zaměstnanci využít v případě potřeby pracovního volna.

Zaměstnanci mohli nadále dobrovolně vyplnit otázku ohledně postrádání jistého benefitu ve společnosti.

Tabulka 15: Možnost chybějícího benefitu

	Ano	Ne
Je nějaký benefit, který ve firmě postrádáte?	12	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Určité druhy benefitů postrádá 12 zaměstnanců z celkového počtu dotazových (18). Konkrétní benefity jsou představeny v následující tabulce.

Tabulka 16: Navrhované benefity

Benefity	Počet
Týden dovolené navíc	7
Služební auto i pro soukromé účely	2
Příspěvek na oblečení	2
Genderová vyváženost	1
Celkem	12

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

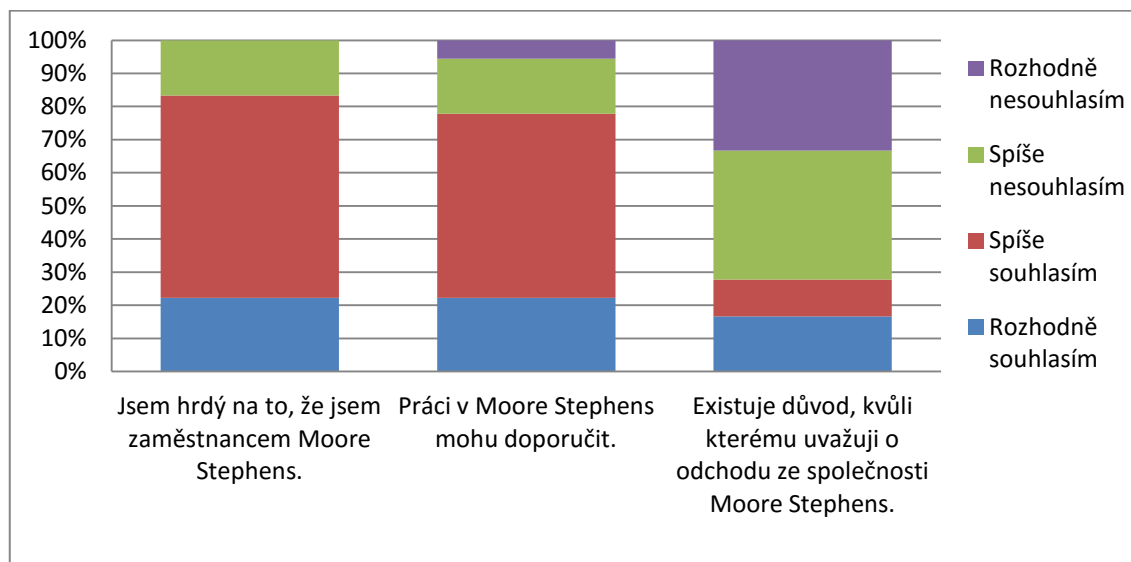
Jako další benefit by zaměstnanci nejvíce ocenili týden dovolené navíc, což souvisí s nespokojeností ohledně pracovní doby. Dalším typem benefitu, který by mohl být ve společnosti zaveden je služební auto, které by bylo určeno jak pro pracovní, tak soukromé účely a příspěvek na oblečení.

Zajímavostí je požadavek na genderovou vyváženost od jednoho zaměstnance, což dle mého názoru souvisí s nevyvážeností mužského a ženského pohlaví na plzeňské pobočce.

4.1.7 Vztah ke společnosti

V rámci okruhu vztahu ke společnosti jsem se zaměřil na loajalitu pracovníků k organizaci a její hodnocení jako celku. (VÚPSV, 2016)

Obrázek 15: Vztah ke společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Zaměstnanci měli reagovat na výrok, jestli jsou hrdí zaměstnanci ve společnosti Moore Stephens s.r.o. Pozitivně odpovědělo 83 % dotazovaných. Oproti tomu 17 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. S tím souvisí i následující teze, jestli mohou práci v této společnosti doporučit známým či přátelům. Zde byl již počet pozitivních odpovědí nižší. Společnost by doporučilo 78 % zaměstnanců. Bohužel 17 % by společnost spíše nedoporučilo a 6 % rozhodně nedoporučilo.

V závěru dotazníku jsem se zaměřil na tvrzení, jestli existuje nějaký důvod, kvůli kterému zaměstnanci uvažují o odchodu ze společnosti. Překvapivě 28 % by nějaký důvod k odchodu ze společnosti mělo.

4.2 Zhodnocení systému hodnocení

V dotazníkovém šetření nebyl věnován dostatek prostoru ke zhodnocení zavedeného systému hodnocení, proto jsem se rozhodl ještě pro dodatečné rozhovory s vybranými zaměstnanci.

Na jejich základě jsem si ověřil, že tento systém efektivně funguje a napomáhá motivovat zaměstnance. Zaměstnanci se shodli, že zmíněný systém pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon a tím je samozřejmě zvyšována i výkonnost podniku. Také jsem se věnoval tomu, zda je systém pro zaměstnance srozumitelný, spravedlivý, konzistentní a jestli využívá při hodnocení individuálního přístupu. Níže jsou uvedena jednotlivá zjištění z rozhovorů ohledně zmíněných témat.

- **Srozumitelnost** – systém je přehledný a srozumitelný pro každého zaměstnance
- **Spravedlivost** – hodnocení co možná nejlépe zobrazuje příspěvek každého zaměstnance k dlouhodobému naplňování vize, mise, hodnot a výsledků společnosti
- **Konzistence** – všichni zaměstnanci, týmy a oddělení jsou hodnoceny / motivovány stejným přístupem, výstupy hodnocení jsou srovnatelné,
- **Individuální přístup** – každý zaměstnanec, tým nebo oddělení má přizpůsobená kritéria hodnocení a jednotlivé motivace (interní zdroje, 2016)

4.3 Zhodnocené silných a slabých stránek motivačního systému

V této části se budu zabývat souhrnem silných a slabých stránek motivačního systému společnosti Moore Stephens s.r.o. Přehled těchto silných a slabých stránek jsem získal z dotazníkového šetření na plzeňské pobočce. Ačkoli ze zjištěných odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou se stávajícím systémem motivace spokojeni, jsou zde i jisté mezery a prostor pro zlepšení, na které se zaměřím. Stávající systém je ale potřeba nadále upevňovat.

Tabulka 17: Silné a slabé stránky motivačního systému Moore Stephens s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
kvalitní pracovní prostředí a vybavení	pracovní doba
mzdové ohodnocení	vztah s přímým nadřízeným
přátelská atmosféra na pracovišti	potřebné informace včas
zaměstnanecké benefity	nezájem společnosti o názory zaměstnance
možnosti vzdělávání	autorita nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V souvislosti s těmito definovanými silnými a slabými stránkami společnosti Moore Stephens s.r.o. jsou v následující kapitole vymezeny hlavní úkoly pro optimalizaci motivačního a pobídkového systému. Tato opatření budou zaměřena na podporu spokojenosti zaměstnanců a plnění strategických cílů společnosti.

Jako silnou stránku, která přispívá k realizaci zvyšování výkonnosti podniku, nelze samozřejmě opomenout nastavený hodnotící systém.

5 Hlavní úkoly motivačního a pobídkového systému

V této kapitole se zaměřím na jednotlivé úkoly pro podporu a zlepšení motivačního a pobídkového systému, díky kterému budou zaměstnanci motivováni k lepším výkonům. Konkrétní úkoly vycházejí z již zmíněného dotazníkového šetření a definovaných silných a slabých stránek společnosti Moore Stephens s.r.o.

Tabulka 18: Hlavní úkoly motivačního a pobídkového systému

Úkol	Cíl	Odpovědný pracovník
Optimalizovat pracovní doby	Zlepšit pracovní dobu v rámci rovnoměrného rozložení zakázek	Manažer týmu
Rozvinout soft skills u manažerů	Zlepšení vztahů s podřízenými	Personální manažer
Vytvoření směrnice předání úkolu	Zajištění včasných informací pro zaměstnance	Provozní ředitel
Zavedení možnosti pravidelných konzultací zaměstnanců	Zvýšit zájem o názory zaměstnanců	Personální manažer

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tabulce č. 18 jsou formulované jednotlivé úkoly, díky kterým bude realizován cíl zvyšování výkonnosti firmy. U každého úkolu je stanoven cíl a pracovník, který je zodpovědný za jeho splnění.

5.1 Návrh postupu pro dosažení formulovaných úkolů

Tato kapitola se zabývá konkrétními kroky vedoucích k naplnění formulovaných úkolů pro motivační politiku. Jednotlivé úkoly jsou dále rozpracovány, aby bylo možné je lépe implementovat. Jsou stanovené termíny a zodpovědné osoby za každý úkol.

5.1.1 Optimalizace pracovní doby

V současné době jsou zaměstnanci nespokojeni s množstvím přesčasových hodin. Z tohoto důvodu jsem se zaměřil na cíl zlepšení pracovní doby v rámci rovnoměrného rozložení zakázek, jelikož jsem zjistil, že někteří zaměstnanci jsou přetěžováni.

Plnění tohoto úkolu bude mít na starost manažer každého týmu, který zpracuje analýzu časové náročnosti jednotlivých zakázek v souvislosti s konkrétními zaměstnanci. Je doporučeno analýzu průběžně aktualizovat, jelikož se časová náročnost jednotlivých zakázek může měnit. Také samozřejmě přibývají zakázky nové a ty také musí někdo zpracovat.

Manažer tuto analýzu zpracuje v průběhu června 2016 a následující měsíc ji představí celému týmu. Na základě této analýzy může navrhnout přerozdělení zakázek mezi jednotlivé zaměstnance. V září 2016 manažer týmu provede kontrolu zavedeného systému a zanalyzuje výsledky. Následně bude prostor pro případné korekce.

5.1.2 Rozvinout soft skills u manažerů

Jak již bylo zmíněno ve zhodnocení dotazníkového šetření, zaměstnanci jsou částečně nespokojeni se vztahem s přímým nadřízeným a vzájemnou komunikací. Někteří pracovníci mají pocit, že se na vedoucího pracovníka nemohou obrátit se svými problémy. Také si v některých případech myslí, že s nimi nadřízený nejedná spravedlivě.

Proto jsem se zaměřil na úkol rozvíjení soft skills u manažerů, což by mělo zlepšit vztahy s podřízenými. Zodpovědnost za tento úkol má personální manažer. V rámci tohoto úkolu navrhuji zavést manažerskou akademii, která bude zaměřena na tuto problematiku. Bude probíhat od září 2016 do prosince 2016 jednou za 14 dní celý den. Personální manažer zabezpečí prostory a všechny potřebné podklady pro tuto akademii. Dále bude jeho úkolem zajistit externí hosty, kteří svými zkušenostmi obohatí tento kurz. Rozpočet je stanoven ve výši 30 000 Kč na základě odhadu personálního manažera. V rámci posledního setkání v prosinci 2016 bude seminář zakončen řešením případové studie.

V březnu 2017 proběhne pohovor vedoucího pracovníka s personálním manažerem, kde se budou zabývat využitím získaných vědomostí v praxi.

5.1.3 Vytvoření směrnice předání úkolu

Třetina zaměstnanců plzeňské pobočky není spokojena se zajištěním a včasným předáním informací nutných pro výkon své práce. Tento bod zásadně ovlivňuje výkonnost firmy jako celku. Aby se předešlo těmto komplikacím, navrhuji vytvořit vnitřní směrnici o předání úkolu a sdílení informací. Osoba pověřená tímto úkolem je provozní ředitel, který návrh zmíněného dokumentu zhotoví v průběhu června 2016. Poté bude směrnice předložena k revizi vedení společnosti na jejím prvním zasedání v červenci 2016. Po případných úpravách bude tato směrnice uvedena v platnost počínaje 1. 8. 2016. Zhotovenou směrnicí provozní ředitel představí všem zaměstnancům společnosti tak, aby jí všichni rozuměli a respektovali.

5.1.4 Zavedení možnosti pravidelných konzultací

Jelikož se více než polovina zaměstnanců domnívá, že společnost nejeví zájem o jejich názory a připomínky, myslím si, že je zapotřebí věnovat této oblasti větší pozornost. Proto navrhuji zavést pravidelné dobrovolné konzultace zaměstnanců s personálním manažerem (počínaje srpnem 2016), kde budou mít prostor vyjádřit se a doporučit návrhy na zlepšení chodu společnosti. Podnětné návrhy následně personální manažer předloží vedení společnosti, které rozhodne o jejich využití. Pokud budou tyto návrhy zrealizovány, bude zaměstnanec finančně odměněn. Výše odměny bude záviset na přidané hodnotě pro podnik.

Protože má personální manažer aktuálně místo působení na pražské pobočce, bude ostatní pobočky navštěvovat v předem dohodnutých termínech, které budou všem včas oznámeny.

6 Rizika návrhu implementace motivačního a pobídkového systému

Zavádění změn a inovací ve společnosti s sebou nese určitá rizika. S tím souvisí i implementace nového motivačního a pobídkového systému, který byl zaměřen na posílení motivace zaměstnanců, zvýšení jejich pracovního výkonu a výkonnosti podniku jako celku. Následně budou představena jednotlivá rizika:

- špatné pochopení nového motivačního a pobídkového systému zaměstnanci
- nedodržení stanovených termínů
- nepřesné informace při analýze časové náročnosti zakázek
- nedostatečná spolupráce zaměstnanců s personálním manažerem
- neochota účastnění se manažerské akademie ze strany vedoucích a pracovníků.

Špatnému pochopení nového motivačního a pobídkového systému můžeme předejít stručným a jasným představením navrhovaných změn. Je důležité, aby všichni zaměstnanci pochopili, že tento systém, je vytvořen hlavně pro jejich spokojenost v zaměstnání a zlepšení pracovního výkonu, což ovlivní celkovou výkonnost firmy.

Aby nedocházelo k nedodržování stanovených termínů, je důležitá pravidelná kontrola v průběhu zavádění nového systému. Vždy musí být určen odpovědný pracovník, který na tyto termíny dohlíží.

Pro zajištění přesných a včasných informací pro aktuální analýzu časové náročnosti zakázek je zapotřebí, aby se každý manažer zaměřil na údaje, které zaměstnanec uvádí do BMD systému. Důležité je také zohlednit znalosti a zkušenosti zaměstnance, který zakázku zpracovává. Při této analýze nelze vycházet pouze z minulých dat, ale je nutné zohlednit aktuální situaci jednotlivých zákazníků.

Ačkoli budou zaměstnancům nabídnuty dobrovolné konzultace s personálním manažerem, nemusí být všemi zaměstnanci využity. Proto je zapotřebí, aby personální manažer proaktivně komunikoval se zaměstnanci i mimo tyto konzultace a zajímal se o jejich potřeby. Díky tomuto způsobu komunikace často personální manažer získá více podnětů.

Vedoucí pracovníci nemusí vždy projevovat zájem o svůj osobní i profesionální růst v souvislosti ve vztahu k zaměstnanci, a proto se manažerská akademie nemusí setkat s pozitivní odezvou. Je nutné každému manažerovi vysvětlit, že jím řízený tým je závislý na jeho motivaci a vůdčích schopnostech, které by měl neustále zdokonalovat. Pokud manažer zabředne v zajetých kolejích doposud prováděné práce a nechce se více rozvíjet a zlepšovat, měla by se společnost zamyslet nad jeho pracovním zařazením.

7 Závěr

Tato diplomová práce se věnovala motivačnímu a pobídkovému systému společnosti Moore Stephens s.r.o. Hlavním cílem bylo na základě analýzy současného systému motivace navrhnout úkoly a cíle pro motivační politiku, jejichž implementace napomůže zvyšování výkonnosti podniku.

V první části byla zjištěna současná situace firmy Moore Stephens s.r.o. Byla zde naformulována základní strategická východiska a pomocí analýzy externího a interního prostředí byla ověřena proveditelnost strategického záměru.

Dále byly v práci vymezeny základní pojmy spojené s motivací a teorie pracovní motivace. Byl popsán současný motivační a pobídkový systém. V rámci původního systému jsem se zaměřil na systém hodnocení, odměňování a jako další motivační faktory byly vybrány možnosti osobního růstu a zdělávání, komunikace, vztahy na rasovišti, pracoviště a jeho vybavenost.

Následovala analýza motivačního systému pomocí dotazníkového šetření a doplňujícího rozhovoru s vybranými zaměstnanci. Ze zmíněné analýzy bylo možné stanovit silné a slabé stránky stávajícího motivačního systému. Je třeba zdůraznit, že společnost je velmi orientována na výkon svých zaměstnanců, mezi které převážně patří vysokoškolští absolventi. Důležité je také zmínit, že existující motivační systém je na vysoké úrovni a zaměstnanci jsou s ním převážně spokojeni. Nicméně na základě zjištěných slabých stránek jsem určil hlavní úkoly pro zlepšení motivační politiky podniku. Jednalo se především o oblasti zaměřené na vnímání pracovní doby, vztahy s nadřízeným a jeho autorita, nezájem společnosti o názory zaměstnanců. Pro každou z těchto oblastí jsem stanovil cíl a konkrétní postup implementace, jak ho dosáhnout.

V závěru práce byla identifikována rizika spojená s návrhem zavedení nových prvků motivačního a pobídkového systému.

Pokud plzeňská pobočka společnosti Moore Stephens s.r.o. přijme navrhovaná opatření, bude možné efektivně zvýšit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců a to zapříčiní i růst výkonnosti firmy jako celku. Po úspěšné implementaci je možné tato opatření zavést i na ostatní pobočky.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj průměrné míry inflace v ČR	15
Tabulka 2: Vývoj měnového kurzu CZK / EUR	16
Tabulka 3: Srovnání firem podle tržeb (údaje v tisících)	18
Tabulka 4: Matice EFE	21
Tabulka 5: Vývoj ČPK 2012-2015	25
Tabulka 6: Ukazatele rentability	26
Tabulka 7: Ukazatele likvidity	27
Tabulka 8: Ukazatele aktivity	28
Tabulka 9: Matice IFE	30
Tabulka 10: Herzbergův dvoufaktorový model	38
Tabulka 11: Stupně hodnocení	51
Tabulka 12: Základní údaje o respondentech	56
Tabulka 13: Ohodnocení benefitů	63
Tabulka 14: Váhové ohodnocení benefitů	63
Tabulka 15: Možnost chybějícího benefitu	64
Tabulka 16: Navrhované benefity	64
Tabulka 17: Silné a slabé stránky motivačního systému Moore Stephens s.r.o.	66
Tabulka 18: Hlavní úkoly motivačního a pobídkového systému	68

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pobočky Moore Stephens s.r.o.	9
Obrázek 2: Firmy a jejich tržby za audit.....	19
Obrázek 3: Organizační struktura	22
Obrázek 4: Proces motivace	33
Obrázek 5: Znárodnění jednání člověka	34
Obrázek 6: Determinanty pracovního výkonu.....	36
Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb a možné zaměstnanecké výhody	37
Obrázek 8: Systém hodnocení	47
Obrázek 9: Úkoly manažera	48
Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců	57
Obrázek 11: Komunikace a sdílení informací	58
Obrázek 12: Mezilidské vztahy	60
Obrázek 13: Profesionální rozvoj a kariérní růst	61
Obrázek 14: Odměňování a hodnocení.....	62
Obrázek 15: Vztah ke společnosti	65

Seznam použitých zkratk

CEO – Chief executive officer

DB - Deckungs Beitrag

DBT – Deckungs Beitrag Team

FH – fakturovaná hodina

HR – human resources

IT – informační technologie

MFCR – Ministerstvo financí České republiky

ROA – Return in Assets

ROE – Return on Equity

ROS – Return on Sales

VÚPSV – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- JENSEN, Doug, MCMULLEN, Tom, STARK, Mel. *The Manager's Guide to Rewards: What you need to know to get best for - and from - your employees*. New York: Amacon, 2007. ISBN 978-0-8144-0886-5.
- KLEIBL, Jiří a kol. *Personální řízení 2*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0960-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-5.
- STEINMANN, Horst, SCHREYÖGG, Georg, KOCH, Jochen. *Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 7. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2013. 864 s. ISBN 978-3-8349-2213-7

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Eupress, 2005a. ISBN 80-86754-33-2.

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

Internetové zdroje:

Justice [online]. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=265762&typ=UPLNY>

MFCR [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Moore Stephens [online]. 2016a [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.moorestephens.cz/adeus-a-moore-stephens-se-spojuji-3/>

Moore Stephens [online]. 2016b [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <https://www.moorestephens.cz/o-nas/vize-mise-hodnoty/>

Moore Stephens International Limited [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.moorestephens.com/about>

Univerzita - Online [online]. 2012 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>

VÚPSV [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Moore Stephens s.r.o.

Interní zdroje – rozhovory s HR manažerem, ředitelem provozu a partnerem, 2016, Plzeň

Seznam příloh

Příloha A: Vzor dotazníku

Příloha B: Organigram

Příloha A: Vzor dotazníku

Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

prosím Vás o zodpovězení několika následujících otázek. Dotazník je anonymní a slouží jako podklad pro zjištění spokojenosti zaměstnanců. V dotazníku vyberte a označte jednu z variant, pokud nebude uvedeno jinak. Děkuji za spolupráci.

0. Základní údaje					
Pohlaví	Muž	Žena			
Věk	18-25	26-35	36-45	46-55	55+
Dosažené vzdělání	ZŠ	SŠ	VŠ		
Kolik let ve firmě pracujete?	0-1	1-3	3-5	5-10	10+

Spokojenost s prací

1.	<i>Jak jste spokojeni s následujícími atributy Vaší práce?</i>	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
	Pracovní prostředí				
	Pracovní doba				
	Vybavení (vybavenost pracovního prostředí)				
	Mzdové ohodnocení				
	Možnost vzdělávání (osobní růst)				
	Možnost kariérního růstu				
	Zaměstnanecké benefity				
	Zajímavost práce				
	Vztahy s přímým nadřízeným				

Komunikace a sdílení informací

	<i>Odpovězte na následující tvrzení.</i>	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
2.	V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoli a s čímkoli obrátit.				
3.	Myslím si, že jednání nadřízeného je spravedlivé.				
4.	Jsem spokojený s vedením týmu, do kterého patřím.				
5.	Potřebné informace mám včas k dispozici.				
6.	Společnost se zajímá o mé názory.				

Mezilidské vztahy

	<i>Odpovězte na následující tvrzení.</i>	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
7.	Týmoví kolegové jsou mi ochotni pomoci v případě potřeby.				
8.	V případě potřeby se mohu obrátit na kolegu z jiného týmu.				
9.	Atmosféra mezi spolupracovníky je přátelská.				
10.	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.				

Profesionální rozvoj a kariérní růst

	<i>Odpovězte na následující tvrzení.</i>	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
11.	Ve společnosti je dostatečné množství vzdělávacích akcí.				
12.	Můj nadřízený mě podporuje v odborném				

růstu.				
--------	--	--	--	--

Odměňování a hodnocení

	<i>Odpovězte na následující tvrzení.</i>	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
13.	Vím, jak je stanoveno mé mzdové ohodnocení.				
14.	Odměňování mého pracovního výkonu je objektivní.				
15.	Po dobře odvedené práci se mi dostane uznání.				

16.	<i>Ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité následující benefity od 1 do 5. (1=nejméně důležitý; 5=nejdůležitější)</i>	
	Pitná voda, ovoce na pracovišti	
	Příspěvek na masáže a sport	
	Stravenky	
	Sick days	
	Výuka cizích jazyků, vzdělávací kurzy	
	Penzijní připojištění	
	Teambuildingové akce	

	<i>Zodpovězte následující otázku.</i>	Ano	NE
17.	Je nějaký benefit, který ve firmě postrádáte?		

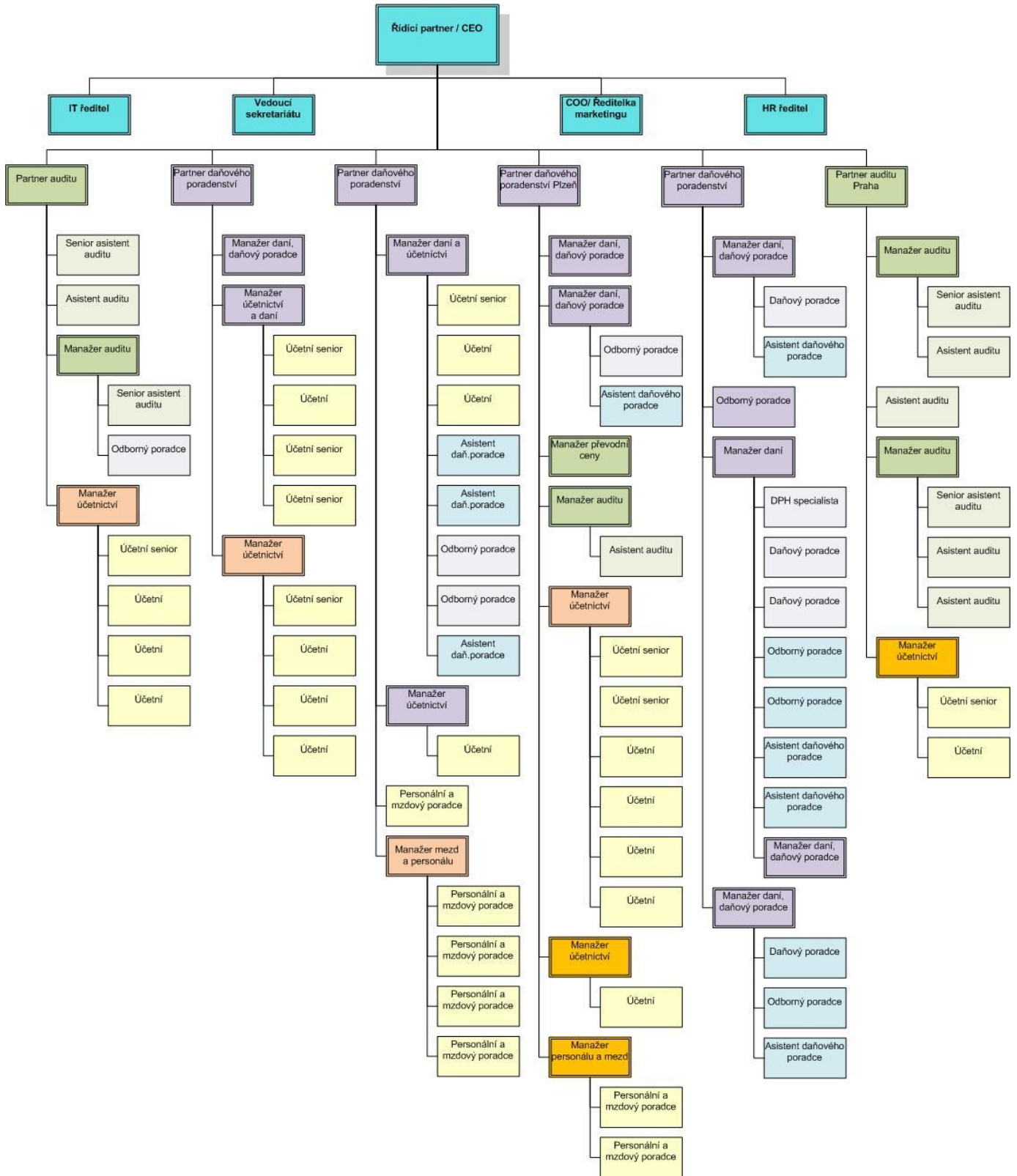
Pokud ano, který?

Vztah ke společnosti

	<i>Odpovězte na následující tvrzení.</i>	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
18.	Jsem hrdý na to, že jsem zaměstnancem Moore Stephens.				
19.	Práci v Moore Stephens mohu doporučit.				
20.	Existuje důvod, kvůli kterému uvažuji o odchodu ze společnosti Moore Stephens..				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016, na základě studie Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Příloha B: Organigram



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Abstrakt

WEBER, Josef. *Implementace motivačního a pobídkového systému do projektu zvyšování výkonnosti podniku*. Plzeň, 2016. 76 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, hodnocení, odměňování, výkonnost

Tato diplomová práce se zabývá implementací motivačního a pobídkového systému do projektu zvyšování výkonnosti podniku. Práce je vypracována ve spolupráci se společností Moore Stephens s.r.o. Cílem práce je analyzovat současný motivační a pobídkový systém, identifikovat jeho slabá místa a navrhnout opatření, která povedou ke zvyšování výkonnosti podniku.

První část se věnuje představení firmy, vymezení strategických východisek a analýze prostředí. Následuje definování základních pojmů a teorií spojených s motivací pracovníků. V další části je popsán současný motivační a pobídkový systém, který je dále analyzován a zhodnocen pomocí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výstupů, byly navrženy hlavní úkoly pro motivační politiku a postup implementace. V závěrečné části jsou identifikována a zhodnocena možná rizika návrhu.

Abstract

WEBER, Josef. *The implementation of efficiency motivational and incentive system into the project of rating efficiency of a company*. Pilsen, 2016. 76 p. Diploma thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words: motivation, motivation system, evaluation, reward, efficiency

This diploma thesis is focused on the implementation of efficiency motivational and incentive system into the project of rating efficiency of a company. This thesis is elaborated in a cooperation with the company named Moore Stephens Ltd. The aim is to analyze an actual motivational and incentive system and identify weak points and propose measures, which increase the performance of the company.

The first part is focused on the presentation of company, it defines the strategic presupposition and it analyzes the environment. Then, the thesis defines basic concepts and a theory about a motivation of employees. In the next part the actual motivational and incentive system is described, which is further analyzed and evaluated due to a survey. According to the results of survey, the main tasks were proposed for motivational politics and implementation process. The final part identifies and evaluates the possible risks of this proposition.