

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivační systém v organizaci

Motivation System of Organization

Tereza Piotrowská

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza PIOTROWSKÁ**
Osobní číslo: **K17B0111P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Motivační systém v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky pracovní motivace.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci s důrazem na interní prostředí.
3. Analyzujte a zhodnoťte stávající systém motivování pracovníků ve zvolené organizaci.
4. Formulujte případné návrhy a doporučení pro stávající motivační systém organizace.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**



Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13., vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivační systém v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za odborné vedení, poskytnuté konzultace a cenné rady, které přispěly k vypracování celé práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Trivi a. s. a vedoucí účetního týmu za poskytnutí stěžejních informací. V poslední řadě bych také ráda poděkovala vybraným pracovníkům společnosti za ochotnou účast v dotazníkovém šetření.

Obsah

Úvod.....	9
1 Obecná charakteristika motivace a základní pojmy	11
1.1 Motivace jako pojem.....	11
1.2 Základní pojmy související s motivací.....	11
1.3 Zdroje motivace	13
2 Motivační profil	16
3 Motivace pracovního jednání.....	18
4 Teorie motivace pracovního jednání.....	21
4.1 Teorie zaměřené na obsah.....	21
4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	21
4.1.2 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace.....	22
4.2 Teorie zaměřené na proces.....	23
4.2.1 Teorie expektance	24
4.2.2 Teorie spravedlnosti.....	24
5 Motivace a výkon.....	26
5.1 Výkonová motivace	27
5.2 Další faktory ovlivňující výkonnost a motivaci pracovníka	28
6 Stimulování pracovní motivace	29
6.1 Hmotná odměna	30
6.2 Obsah práce.....	31
6.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	32
6.4 Atmosféra pracovní skupiny	32
6.5 Pracovní podmínky a režim práce.....	34
6.6 Identifikace s prací, profesí a organizací.....	35
6.7 Externí stimulační faktory.....	35

7	Motivační program podniku.....	36
8	Představení společnosti Trivi a. s.	37
8.1	Organizační struktura společnosti a lidské zdroje	39
9	Motivační systém organizace	43
9.1	Hmotná odměna.....	43
9.2	Obsah práce	44
9.3	Vzdělávání a rozvoj	44
9.4	Atmosféra pracovní skupiny.....	45
9.5	Vedoucí pracovník.....	46
9.6	Pracovní podmínky a režim práce	46
10	Dotazníkové šetření.....	48
10.1	Charakteristika respondentů.....	49
10.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	51
10.2.1	Naplnění motivačního systému ve společnosti	52
10.2.2	Důležitost motivačních faktorů pro respondenty	57
10.2.3	Srovnání míry naplnění s mírou důležitosti	62
10.2.4	Doplnění motivačního systému respondenty	65
10.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	65
11	Návrhy a doporučení pro společnost.....	67
	Závěr.....	71
	Seznam použitých zdrojů	73
	Seznam tabulek	76
	Seznam obrázků	78
	Seznam použitých zkratk a značek.....	79
	Seznam příloh.....	80

Úvod

Pro každou společnost je nezbytné, aby její pracovníci byli dostatečně motivovaní k práci. Nejen že motivace pracovníků přispívá k dosažení cílů společnosti, zvyšuje také celkovou výkonnost a hodnotu lidského kapitálu společnosti. Motivovaní pracovníci jsou významnou konkurenční výhodou, která není lehce nahraditelná.

Právě působení na pracovní motivaci zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších částí práce vedoucích pracovníků. Tato bakalářská práce se věnuje motivačnímu systému v organizaci, která se zabývá zpracováním účetnictví a zaměřuje se na motivaci k práci zaměstnanců na pozicích finančních účetních.

Cílem práce je zhodnotit motivaci vybrané skupiny pracovníků zvolené organizace a formulovat návrhy a doporučení pro nastavený motivační systém. Pro zvolenou organizaci je velmi důležité, aby její pracovníci byli dostatečně motivovaní. K dosažení toho cíle přispívají dílčí cíle:

- vymezit pojmy, které se vztahují k problematice pracovní motivace,
- popsat současný motivační systém ve zvolené organizaci,
- zjistit, jak vybraná skupina zaměstnanců organizace vnímá současný motivační systém a jaké motivační faktory jsou pro ně důležité.

Práce obsahuje celkem jedenáct kapitol. Prvních šest kapitol se věnuje teoretickému vymezení motivace. Dalších pět kapitol se soustředí na zvolenou organizaci a hodnotí motivační systém, který je v ní nastaven.

První kapitola se zabývá základními pojmy motivace. Druhá kapitola vymezuje motivační profil, který je pro každého člověka jedinečný. Tyto dvě kapitoly popisují obecně motivaci jako součást osobnosti člověka, další čtyři kapitoly se soustředí na pracovní motivaci. Třetí kapitola se zabývá motivací pracovního jednání. Čtvrtá kapitola vymezuje teorie pracovního jednání, které jsou rozděleny na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Pátá kapitola zkoumá vztah motivace a výkonu a charakterizuje výkonovou motivaci. Šestá kapitola se soustředí na stimulování pracovní motivace pomocí hmotné odměny, obsahu práce, neformálního hodnocení, atmosféry pracovní skupiny, pracovních podmínek, režimu práce apod. Sedmá kapitola se zabývá motivačním programem podniku. K zpracování zmíněných kapitol je nezbytná rešerše relevantních odborných zdrojů.

Empirická část práce začíná osmou kapitolou, kde je představena zvolená organizace, jejíž motivační systém bude dále hodnocen. V charakteristice společnosti nalezneme základní údaje, historii společnosti, představení jejího produktu a popis organizační struktury a lidských zdrojů. Tato kapitola je zpracována na základě interních materiálů, webových stránek organizace a relevantních internetových zdrojů. Devátá kapitola vymezuje motivační systém, který je ve společnosti nastaven. Soustředí se na oblasti hmotné odměny, obsahu práce, vzdělávání a rozvoje, atmosféry pracovní skupiny, vedoucího pracovníka, pracovní podmínky a režim práce. Tato kapitola je zpracována na základě interních materiálů společnosti a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí týmu finančních účetní. Desátá kapitola prezentuje dotazníkové šetření, které je zaměřeno na skupinu finančních účetních. Jedenáctá kapitola se zabývá návrhy a doporučeními pro společnost v oblasti jejího motivačního systému.

1 Obecná charakteristika motivace a základní pojmy

1.1 Motivace jako pojem

Osobnost člověka je jednota tělesného a psychického, vrozeného a získaného, která je pro něj typická a projevuje se v jeho chování a jednání. Osobností se jedinec stává postupně během svého života (Jermář a kol. 2017). Motivace tvoří jednu ze základních substruktur osobnosti člověka, a tak spolu s dalšími vlivy působí na jeho chování a jednání (Říčan 2010). Slovo motivace pochází z latinského „moveo“, což znamená hýbat, pohybovat (Nakonečný 2014).

Bedrnová a kol. (2012, s. 226) uvádějí, že „pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“

Arnold a kol. (2007) uvádí následující základní složky motivace:

- směr,
- intenzita,
- vytrvalost.

Směr určuje cíl lidské činnosti, umožňuje ji zaměřit určitým směrem a od jiných možných směrů jej odvrací. Intenzita vyjadřuje, kolik energie do činnosti jedinec vkládá a nakolik usiluje o dosažení požadovaného cílového stavu. Vytrvalost znamená, že člověk překonává různě překážky a s nezměněnou intenzitou v motivované činnosti pokračuje (Bedrnová a kol. 2007).

1.2 Základní pojmy související s motivací

Motivy (popudy, pohnutky) představují určitou vnitřní hybnou sílu, která je příčinou lidského chování či jednání. Určuje prožívání jedince a dává psychologický smysl činnostem, které vykonává (Říčan 2010).

Dvořáková a kol. (2007, s. 151) definuje motivy jako „zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplňované) vnitřní hnací síly mající prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. Psychologie je dnes

chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protějšky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobně příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd., označuje jako incentivy.“

Dále Dvořáková a kol. (2007) uvádí následující způsoby klasifikace motivů:

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a nevědomované (nevědomé),
- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní.

Bedrnová a kol. (2012) rozlišují motivy cílové a instrumentální. Cílové motivy souvisejí s dosažením určitého vnitřního uspokojení při naplnění požadovaného cíle. Motivы instrumentální představují zájem o určitou oblast, nelze jim však přiřadit konkrétní cíl. V lidské psychice působí najednou několik různých motivů, které se navzájem ovlivňují a liší se svou intenzitou a perzistencí. Motivы orientované stejným či podobným směrem vznik a průběh činnosti podporují, na druhé straně motivы protikladné motivovanou činnost jedince oslabují, narušují a v některých případech i znemožňují.

Stimul a stimulace jsou často užívány jako synonymum motivu a motivace, jedná se však o zcela odlišné pojmy. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že hybné síly, které působí na psychiku člověka, pocházejí z vnějšku. Dochází tak ke změnám jeho psychických procesů a také jeho motivace. Tuto změnu způsobují jakékoli podněty z vnějšku, které nazýváme stimuly (Kocianová 2010).

Plamínek (2015, s. 16) vysvětluje rozdíl mezi motivací a stimulací následovně: „vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivы, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhé vnitřní svět motivovaného člověka.“

V případě stimulace bude jedinec vykovávat činnost po dobu, kdy stimuly budou působit (například po dobu vyplácení odměny). U motivace je důležité působit na správné motivы jedince, protože pak bude činnost vykována i bez vnějších podnětů. Působení na správné motivы jedince je však obtížné, jelikož jsou u každého rozdílné a také je důležité dobře

znát člověka, kterého chceme motivovat a také důkladně znát proces celé motivace (Plamínek 2015).

1.3 Zdroje motivace

Pro pochopení problematiky motivace lidského chování, je třeba porozumění tomu, jak motivace vzniká. Bedrnová a kol. (2012) uvádějí pět základních zdrojů motivace, tedy skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těmi jsou:

- **Potřeby**

Potřeby jako zdroj motivace představují člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný, nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Člověk pociťuje kvůli nedostatku napětí, což vyvolá činnost vedoucí k odstranění tohoto nedostatku. Předpokládá se, že člověk nalezne cíl, který umožní uspokojení dané potřeby (Říčan 2010). Vztahy mezi potřebami, motivací a činností uvádí následující obrázek.

Obr. č. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)



Zdroj: Bedrnová a kol. (2012), zpracováno autorkou

Potřeby můžeme členit na primární a sekundární. Primární potřeby jsou biologické, fyziologické, viscerogenní potřeby, které jsou spojeny s funkcemi lidského těla, například jde o potřebu kyslíku apod. Sekundární potřeby jsou potřeby sociální, společenské, psychogenní, které již nesouvisejí s biologickou entitou člověka, ale jsou s ním spjaty jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním. Jde například o potřebu lásky nebo seberealizace (Bedrnová a kol. 2012).

- **Návyky**

Návyky představují opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Je-li člověk v situaci, která odpovídá svými znaky podmínkám, s kterými má spojené určité činnosti, má automatické tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem. Návyky jsou výsledkem výchovy i sebeutvářejících aktivit každého člověka (Bedrnová a kol. 2012).

- **Zájmy**

Zájmy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Jde o specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Lze ho také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti (Říčan 2010).

- **Hodnoty a hodnotové orientace**

Člověk se neustále setkává s novými skutečnostmi, které nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam či důležitost. Některým skutečnostem člověk přisuzuje hodnoty vyšší a považuje je za významnější, jiným naopak hodnoty nižší. Tato hodnocení pak u každého představují hodnotový systém, který ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Předpokládá se, že člověk je více motivován k činnostem, které povedou ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, tj. je pro něj důležitější. Touto hodnotou pro konkrétního člověka v podstatě cokoli, záleží na okolnostech utváření jeho osobnosti a osobních zkušenostech jedince. Existují však obecně platné hodnoty jako například zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (Bedrnová a kol. 2012).

Říčan (2010) uvádí jednu z nejznámějších klasifikací hodnot německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, k uvažování a kritice, je racionální,
- typ ekonomický – vše měří užitečností, praktičností, je zaměřen k prosperitě a kumulování majetku,
- typ estetický – vidí nejvyšší hodnotu ve formě a harmonii, tenduje k individualismu a soběstačnosti,
- typ sociální – je nesobecký, láska je pro něj jedinou správnou formou lidského vztahu,
- typ politický – hodnotí nejvýše moc, v kterémkoli povolání vyhledává soutěž, vliv a možnost ovládat druhé,
- typ náboženský – vidí nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním hodnotám, hledá mystickou zkušenost.

Říčan (2010) doplňuje tuto klasifikaci o typ technický, který je zaujatý technickou revolucí. Dále mu v této klasifikaci chybí zařazení hodnot, které jsou spjaté se sportem a kulturou těla, které také určují životní styl mnoha dnešních lidí.

- **Ideály**

Bedrnová a kol. (2007, s. 370) vymezují ideály jako „určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů. Mohou představovat určitý typ osobního profilu, mít podobu životních cílů nebo se týkat života osobního i pracovního. Vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka (Bedrnová a kol. 2007).

2 Motivační profil

Pro správné působení na motivy člověka, je potřeba poznat jeho motivační profil, který „představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 240).

Pauknerová (2012) uvádí, že nejvýznamnějšími osobnostními charakteristikami, které se podílejí na motivačním profilu, jsou: sebepojetí, výkonová motivace, ochota riskovat a aspirační úroveň jedince. Aspirační úroveň představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon (Provazník a Komárková, 2004).

Podle Bedrnové a kol. (2012) se motivační profil člověka utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem jeho osobnosti od nejútlejšího věku, přitom na jeho konkrétní podobu mají vliv i další osobnostní struktury, skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění, charakteristiky emocionální, charakterové vlastnosti či postoje. Dvořáková a kol. (2007) dodává, že motivační profil jedince zrcadlí aktuální stav jeho životní vitality.

Motivační profil jedince je tvořen širokým spektrem dimenzí, ve kterých lze zaznamenat intenzitu působení jednotlivých motivů. Těmito dimenzemi motivačního profilu jsou například:

- **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu**
Potřeba dosáhnout úspěchu se týká především aktivních lidí, v opačném případě se jedná o lidi spíše pasivní.
- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost**
Tyto orientace se týkají potřeb uznání, získání společenské prestiže a také seberealizace. Pro lidi orientované na úspěch budou důležité cíle, odměny a možnost soutěžit, zatímco pro ty, kteří se orientují na vlastní činnost, budou důležité výzvy ve formě zajímavých problémů, možnost tvořivě se využít a relativní samostatnost ve vytyčování svých cílů.
- **Situační orientace – perspektivní orientace**
Situační orientace představuje zaměření na přítomnost, činnost či prožitek, zatímco

perspektivní orientace představuje zaměření na budoucnost a je spojena s dlouhodobými cíli či vizí.

- **Individuální orientace – skupinová orientace**

Tato dimenze souvisí s mírou nezávislosti jedince na druhých lidech. Individuální orientace se týká jedince, který je samostatný, nekonformní, v některých případech až egocentrický. Naopak extrémně skupinově orientovaný jedinec může mít nadměrnou potřebu přizpůsobení, a tak se zájmům skupiny podřizuje co nejvíce.

- **Orientace na osobní prospěch – orientace prosociální**

Jedinec orientovaný na osobní prospěch je sobecky zaměřen na vlastní užitek. Naopak jedinec orientovaný prosociálně se vyznačuje nesobeckým pomáháním a obětováním se druhým.

- **Činorodost – pasivita**

Dimenze ovlivněná potřebou činnosti, aktivity a temperamentem člověka. Je velmi dobře pozorovatelná.

- **Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení**

Orientace zaměřená na materiální hodnoty a peníze na straně jedné oproti hodnotám morálním a etickým na straně druhé.

- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku**

Pracovník zaměřený směrem k podniku se identifikuje s podnikem, pracovník zaměřený směrem od podniku si naopak udržuje odstup od dění na pracovišti a orientuje se na jiné sociální prostředí (Pauknerová 2012).

Poznáním motivačního profilu konkrétního jedince lze pochopit skladbu, povahu a formy fungování jeho motivace. To usnadňuje porozumění projevům a chování jedince a je nezbytné pro možnost efektivního stimulování, tj. úspěšné ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem (Bedrnová a kol. 2012).

3 Motivace pracovního jednání

Motivace ovlivňuje pomocí určitých faktorů sílu a směr chování lidí a má velký vliv na jejich pracovní činnost. Nejlepší formou motivace je situace, kdy jsou pracovníci motivováni sami od sebe. Motivaci lze však posilovat pomocí například kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn (Armstrong a Taylor 2015).

Z kapitoly 1.2 je patrné, že rozlišujeme dva odlišné typy motivace pracovního jednání podle původu hybných sil, které působí na psychiku člověka. Jedná se o vnitřní a vnější motivaci (Armstrong a Taylor 2015).

Dle Deci a Ryana (1985) vnitřní motivace pochází z vlastní potřeby člověka být schopný svou práci vykonávat, svobodně jednat a rozhodovat se zejména v ohledu na způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Pro vnitřní motivaci je důležitý vnitřní zájem člověka, který pak má pocit, že jeho práce je důležitá a zajímavá (Armstrong a Taylor 2015).

Pink (2009) představil tři důležité prvky pro vnitřní motivaci v práci:

- autonomie,
- výzva k zdokonalení,
- účel.

Autonomie představuje poskytnutí pracovníkovi přiměřenou míru volnosti v jeho jednání a rozhodování. Měl by mu být umožněn samostatný výběr pracovní skupiny a možnost rozvrhnout si svůj čas a plnění úkolů. To by vedle pozitivního vlivu na vnitřní motivaci také mělo vést k větší kreativě a novým nápadům na pracovišti. Výzva k zdokonalení představuje chuť neustále se v něčem zlepšovat, umožnit pracovníkům se zdokonalit a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Účel zahrnuje skutečnost, že pracovníci znají smysl jejich práce a jsou seznámeni s cíli organizace (Pink 2009).

Dle Urbana (2017) jsou důležitými vnitřními faktory motivace nové schopnosti, samostatnost, viditelné výsledky a společenský význam. Vnitřní motivaci zaměstnanců můžeme podpořit střídáním různých úkolů, zdůrazňováním, v čem je práce zajímavá a jak vytváří nové schopnosti, zvyšováním samostatnosti, předáváním vyšších pravomocí nebo častější „zpětná vazba“ upozorňující na dosažené výsledky.

Vnější motivace souvisí se stimulací, kdy se například vedoucí pracovník snaží působit na svého podřízeného pomocí vyšší mzdy, pochvaly, trestu apod. (Armstrong a Taylor 2017).

Urban (2017) uvádí, že mezi faktory vnější motivace řadíme to, co zaměstnanci získávají od své organizace za práci vykonanou správně a včas. K těmto faktorům řadíme i zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu či odbornou prestiž spojenou s prací či pracovním místem zaměstnance.

Steiger a Lippmann (2012) dělí motivy k práci do dvou skupin – motivy intrinsické a motivy extrinsické. Intrinsické motivy souvisí s vnitřní motivací a prací samotnou, naopak motivace extrinsická s vnější motivací a „leží“ mimo vlastní práci. Příklady nejvýznamnějších motivů k práci nalezneme v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Nejvýznamnější motivy k práci

Intrinsické motivy	Extrinsické motivy
potřeba činnosti vůbec	potřeba peněz
potřeba kontaktu s druhými lidmi	potřeba jistoty
potřeba výkonu	potřeba potvrzení vlastní důležitosti
touha po moci	potřeba sociálních kontaktů
potřeba smyslu života a seberealizace	potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

Zdroj: Bedrnová a kol. (2012), zpracováno autorkou

Dle Armstronga a Taylora (2017) mohou mít vnější motivátory okamžitý a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek budou mít motivátory vnitřní, které souvisejí s kvalitou pracovního života, jelikož jsou součástí lidí a jejich práce a nejsou tedy vnucovány z vnějšku.

Ve vztahu k motivaci je důležité si uvědomit účely motivování pracovníků. Bělohlávek a kol. (2006) vysvětlují, proč by vedoucí pracovníci měli motivovat své podřízené. Těmito účely jsou:

- dosažení výsledků, cílů,
- spolupráce mezi lidmi a různými útvary – je žádoucí motivovat pracovníky k synergickému efektu. Pokud pracovníci chtějí nejvíce prosadit sebe nebo svůj útvar oproti ostatním, dochází k plýtvání energie a snížení celkového výsledku,
- stabilita pracovníků – je důsledkem spokojenosti pracovníků, ale automaticky z ní nevyplývá (pracovník může fluktuovat například z rodinných důvodů),
- získávání pracovníků – snaha získat pracovníky z jiné organizace. Proto se organizace musí snažit být atraktivnější než ostatní,
- zvyšování kvalifikace – napomáhá organizaci při plnění náročnějších a většího množství úkolů. Ovšem při vysoké kvalifikaci pracovníků, kterou není organizace schopna využít, dochází k demotivaci,
- pracovní a technologická kázeň – důležité pro bezproblémový chod organizace, pracovníci by měli dodržovat pracovní postupy, pracovní řád, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví i požární ochrany,
- oddanost – představuje vnitřní přijetí hodnot a cílů organizace a jejich uplatňování v životě. Oddaný pracovník například zůstane v práci přesčas i přes skutečnost, že za to nedostane příplatek,
- vztah k zákazníkovi – projevuje se vstřícným chováním vůči zákazníkům a vynaloženým pracovním úsilím na uspokojení všech jeho potřeb,
- iniciativa - představuje připravenost dělat něco navíc, co nebylo uloženo normami ani příkázáno vedoucím.

4 Teorie motivace pracovního jednání

Teorie pracovního jednání představují soubor poznatků, které jsou důležité pro vedoucí pracovníky, aby lépe porozuměli, co ovlivňuje jednání člověka v pracovním procesu. Vedoucí pracovníci by měli využívat těchto poznatků v takové formě, která je realizovatelná v běžné řídicí činnosti (Dvořáková a kol. 2012). Teorii zaměřené na pracovní jednání existuje mnoho, v následující části nalezneme pouze ty nejvýznamnější.

4.1 Teorie zaměřené na obsah

Dle Armstronga a Taylora (2015) je cílem teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb) identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Tyto teorie předpokládají, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojené potřeby vytvářejí napětí a vyvolávají nerovnováhu. K odstranění této nerovnováhy je potřeba stanovení cíle, který danou potřebu uspokojí, a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a tedy i uspokojení potřeby.

4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Podle mnohých autorů (Armstrong a Taylor 2015, Říčan 2007) je nejznámější teorií právě teorie Abrahama Maslowa (1954). Ten nabídl obecnou teorii lidského fungování, kdy klasifikoval pět tříd lidských potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané (Armstrong a Taylor 2015).

Těmito potřebami jsou:

- fyziologické potřeby – nejprimitivnější a nejzákladnější lidské potřeby, například potřeba jídla, pití,
- potřeba bezpečí – potřeba fyzického a psychologického bezpečí, tj. předvídatelné a neohrožující prostředí,
- potřeba sounáležitosti – potřeba cítit sounáležitost s jinými skupinami jednotlivců,
- potřeba úcty – potřeba cítit se respektován a uznáván sebou samým a významnými lidmi,
- potřeba sebeaktualizace – potřeba naplnit svůj potenciál, tj. rozvíjet a vyjádřit své schopnosti (Arnold a kol. 2007).

Maslow tvrdil, že v rámci hierarchie potřeb usilujeme o pohyb nahoru. Uspokojíme-li potřebu v určitém adekvátním rozsahu, nejdůležitější se stane potřeba o stupeň výše (Arnold a kol. 2007). Potřeba sebeaktualizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow to odůvodnil tím, že v jeho očích je člověk „živočich trpící nedostatkem“ (Armstrong a Taylor 2015).

Ačkoli tato teorie byla jinými odborníky kritizována (Wahba a Bridwell 1976), stále patří mezi nejpopulárnější teorie motivace. Kritizována byla především pro svou nepřizpůsobivost – různí lidé mohou mít různé priority, z čehož vyplývá, že výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný. Dále nelze předpokládat, že potřeby se vyvíjejí striktně hierarchicky, o čemž vyjádřil pochybnosti i sám Maslow s důrazem, že vyšší potřeby jsou významnější (Armstrong a Taylor 2015).

Dle Dvořákové a kol. (2012) však zkušenosti prokázaly řadu cenných podnětů, jejichž respektování může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Základním předpokladem pro využití poznatků v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb nikoliv jako statický jev, ale v jejich dynamice, a to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce.

Wagnerová (2008) převedla Maslowovu hierarchii potřeb do oblasti pracovní motivace, jejíž podoba je následující:

- mzda – ve výši uspokojení fyziologických potřeb, další složky mzdy slouží k uspokojování potřeb vyšších,
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana,
- přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích,
- tituly, povýšení, symboly statusu, respekt, pocit úspěšnosti,
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

4.1.2 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace

Herzbergův dvoufaktorový model (1967) je založen na zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací (Armstrong a Taylor 2015). Základem teorie je předpoklad, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. První skupinou jsou potřeby svým charakterem subhumánní, jedná se o živočišnou potřebu vyhnout se bolesti. Naproti tomu jsou potřeby výhradně lidské, a to kulturní potřeba psychologického růstu (Bedrnová a kol. 2012).

Z Herzbergova zkoumání vyplývá, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory (Armstrong a Taylor 2012). Dle Dvořákové a kol. (2007) faktory hygienické (dissatisfactory) zahrnují peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Negativní stav těchto faktorů nebo jejich absence v pracovním procesu způsobuje pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Je-li však jejich stav příznivý, nevyvolávají pracovní spokojenost, způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, a na motivaci také výrazně nepůsobí (Pauknerová, 2012). Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) tvoří výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup a možnost rozvoje (Dvořáková a kol. 2007). Nepříznivá podoba těchto faktorů pouze způsobuje stav, kdy pracovníci nejsou spokojeni, ani nespokojeni. Ovšem v případě příznivého stavu vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci (Pauknerová, 2012).

Herzbergova teorie pracovní motivace je kritizována především pro skutečnost, že nepřilíží respektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků. U každého pracovníka může být podněcována pracovní spokojenost odlišnými faktory (Bedrnová a kol. 2012).

Podle Pauknerové (2012) hlavní význam této teorie spočívá ve zjištění, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností a nespokojeností. Uvedená autorka (2012, s. 175) uvádí, že „nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.“

4.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako základní potřeba. Tyto teorie se také označují jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak pracovníci vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými toto prostředí interpretují a chápou (Armstrong a Taylor 2015).

4.2.1 Teorie expektance

Expektační teorii motivace pracovního jednání formuloval Vroom. Teorie vychází z kognitivních motivačních teorií, kterým je společné hodnocení zvažovaných skutečností a vytváření představ o budoucím možném vývoji (Pauknerová 2012).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí základní předpoklad této teorie. Podle něj vysokou motivaci zajistí stav, kdy lidé budou vědět, co mají udělat, aby zasloužili odměnu, a kdy očekávají, že budou mít možnost odměnu získat nebo kdy tato odměna bude stát za vynaložené úsilí.

V expektační teorii připadá klíčová role dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je chápána jako činnost instrumentální, tedy jako prostředek pro dosažení významné hodnoty (Kocianová 2010).

Formální vyjádření expektační teorie motivace pracovního jednání:

$$M = f(V \times E)$$

kde: M úroveň motivace,

V valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení,
k němuž motivované pracovní jednání povede,

E expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní
jednání skutečně povede k očekávanému výsledku
(Bělohávek a kol. 2006).

Dle Wagnerové (2008) tato teorie vysvětluje důvod fungování vnější peněžní motivace pouze za určitých okolností. Pro správné fungování je důležité, aby hodnota výsledku stála za vynaložené úsilí a aby souvislost mezi úsilím a odměnou byla zřetelná. Dále platí, že čím vyšší je hodnota určité skupiny odměn, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

4.2.2 Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti (1966) je zaměřena na sociální srovnávání, kdy se pracovník srovnává s okolím, s tzv. referenční skupinou. Posuzuje spravedlnost svých odměn (výstupy) ve vztahu k vynaloženému úsilí nebo jeho kvalifikaci (vstupy). Přitom porovnává vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jedinci. Jestliže tento poměr

vnímají jako nepříznivý, mají pocit, že odměna je nespravedlivá (Armstrong a Taylor 2015).

Vstupy mohou být například pracovní schopnosti, zkušenosti nebo pracovní vypětí, které do práce vkládá. Výstupy mohou být například peníze, které člověk za práci dostává, uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, povýšení apod. (Bělohávek a kol. 2006).

Wagnerová (2008) uvádí, že pokud má zaměstnanec pocit, že jeho vstupy jsou vyšší a výstupy nižší než u ostatních, vzniká u něj motiv k odstranění této nerovnosti snížením svého příspěvku nebo snahou dosáhnout zvýšení požadovaných výstupů. Pokud ale tohoto zvýšení nedosáhne, sníží svoji výkonnost.

5 Motivace a výkon

Téma motivace je významné v souvislosti s výkonem. Motivace spolu se schopnostmi představují dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka (Bedrnová a kol. 2007).

Vztah výkonu, schopností a motivace vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(M \times S)$$

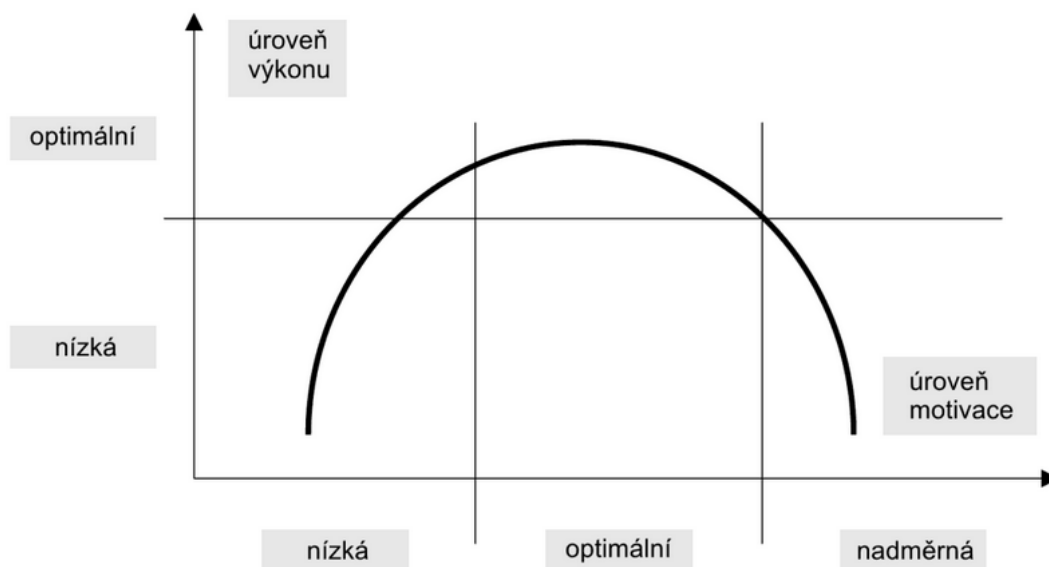
kde: Vúroveň výkonu (z hlediska kvality i kvantity),

Múroveň motivace,

Súroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností) (Pauknerová 2012).

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je jednoduchý. Důsledkem nízké, popřípadě zcela chybějící, motivace je výsledek činnosti jedince obvykle neuspokojivý. Naopak v případě nadměrné motivace vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti výkonu či situace, kdy je možné získat velmi atraktivní odměnu, bývá výsledek činnosti také často neuspokojivý. Příčinou je obvykle skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, což narušuje předpoklady výkonu a celkově tedy výkon snižuje. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon pomocí „obrácené U-křivky“, jejíž průběh je znázorněn na obrázku č. 2. Průběh této křivky vyjadřuje skutečnost, že za nízké úrovně motivace bude úroveň výkonu nízká. S růstem intenzity motivace za jinak stejných okolností se bude výkon zvyšovat pouze do určité úrovně motivace. Po překročení meze úrovně motivace se výkon opět sníží (Provazník a Komárková 2004).

Obr. č. 2: Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Pauknerová (2012, s. 93)

Nakonečný (2014) tvrdí, že pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace, která se liší v závislosti na jeho obtížnosti. Nižší či naopak vyšší motivace vede ke snížení výkonu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší motivovanost, pro úkoly relativně snadné je optimální naopak vysoká motivovanost.

5.1 Výkonová motivace

Pauknerová (2012, s. 171) uvádí, že „výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je jejich intenzita.“

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je dána poměrem obou těchto tendencí:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

(Pauknerová 2012)

Pokud u jedince převažuje potřeba úspěchu, je vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch. Naopak u převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze očekávat spíše relativní pasivitu jedince (Bedrnová a kol. 2007).

5.2 Další faktory ovlivňující výkonnost a motivaci pracovníka

Motivace, schopnosti, vědomosti a dovednosti určují kvalifikační potenciál pracovníka a mají vliv na jeho výkon. Ovšem na výkon působí i další vlivy. Jedním z nich je například vliv stimulace přímého nadřízeného, který pomáhá či naopak blokuje využití vnitřního potenciálu pracovníka. Výkon je ovlivněn také vnějšími podmínkami pracoviště jako například technickým vybavením a používanou technologií, nebo faktory nepracovními jako rodina, věk apod. (Bedrnová a kol. 2012).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je ovlivněna dvěma složkami regulace lidského chování. Jde o vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) s vnějšími bezprostředními pobídkami (stimuly) k činnosti. Bedrnová a kol. (2007) zdůrazňují, že stimulování pracovní motivace je nejdůležitější oblastí práce s lidmi spolu se zvyšování kvalifikace lidí a zlepšování jejich pracovních podmínek.

6 Stimulování pracovní motivace

Podle Urbana (2017) jsou pro úspěšnou motivaci pracovníků podstatné dva předpoklady. První představuje porozumění a správná volba motivačních faktorů, které odpovídají podmínkám a možnostem organizace i potřebám zaměstnancům. Druhým předpokladem je správné využívání těchto faktorů, tedy využívání těchto faktorů tehdy a tam, kde je to pro motivaci pracovníků i v zájmu organizace na místě. Ze správně využitých motivačních faktorů se stávají důležité motivační nástroje organizace.

Fortysh (2000) uvádí, že by vedoucí pracovníci měli působit na motivaci podřízených prostřednictvím formálních stimulačních postupů, ale neměli by je považovat za konečné řešení motivačních problémů. Tyto stimulační postupy by měli považovat za část celku.

Dle Bedrnové a kol. (2012) je důležité co nejvíce poznat relativně stálou motivační strukturu člověka. To umožní snadnější výběr z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul, který se používá v následujících významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.

Mezi motivací a stimulací neexistuje přímočarý vztah, jelikož jen některé z uplatněných podnětů mají schopnost motivaci člověka skutečně ovlivnit. Pro účinnou motivaci je klíčová znalost osobnosti pracovníků a v tomto rámci pak zvláště jejich motivační profil. Motivační profil je nástrojem, který umožňuje vybrat z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. Jen díky těmto znalostem je možné stimulaci směřovat správným směrem. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro daného pracovníka významné a co mu může podnik nabídnout (Bedrnová a kol. 2012).

Provazník a Komárková (2004) uvádějí výčet stimulačních prostředků seřazené sestupně podle závažnosti z hlediska podnikového a psychologického:

1. Hmotná odměna
2. Obsah práce
3. Povzbuzování – neformální hodnocení

4. Atmosféra pracovní skupiny
5. Pracovní podmínky a režim práce
6. Identifikace s prací, profesí a podnikem
7. Externí stimulační faktory

Podle Šikýře (2012) je účelem odměňování pracovníků spravedlivé ocenění jeho výkonu a jeho efektivní stimulování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

6.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je považována za hlavní prostředek stimulace a to zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu peněžní, kdy se jedná například o mzdu, plat, prémii, odměny za vyšší výkony apod. Může mít ale i nespočet dalších podob, které jsou již méně univerzální, zato mohou nabývat osobitějších charakteristik, a tím stimulovat hlouběji a účinněji. Příkladem takových specifických hmotných odměn může být služební automobil, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží apod. (Bedrnová a kol. 2012).

Pro odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- nezbytný přímý vztah hmotné odměny a výkonu,
- odměny by měly přijít co nejdříve po skončení výkonu, ale nikdy ne předem,
- pracovník by měl chápat vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou a měl by vědět, za jaký výkon mu byla odměna přidělena,
- předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou (Bedrnová a kol. 2012).

Finanční odměna má tendenci posílit výkon především, je-li vnímána jako spravedlivá a poskytuje přesnou zpětnou vazbu o výkonu pracovníka. Finanční odměnou může být například mzda (Arnold a kol. 2007).

Koubek (2015) uvádí, že úkolem mzdy je ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon včetně jeho pracovního chování a schopností. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek jako například časová mzda. V případech, kdy mají výkonové cíle klíčový význam, je nutné se soustředit na pobídkové formy, což jsou odměny nabízené jako dodatek ke mzdě či platu nebo existují zcela samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. U časové mzdy může být dobrý výkon odměněn například

zvýšením mzdy. K tomu ale dochází obvykle až s určitým časovým odstupem, což způsobuje, že odměna nebývá pracovníky chápána přímo ve vztahu k jejich výkonu. Proto se pobídkové formy pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji, a tím motivovat pracovníky. Pobídkové systémy je třeba neustále vylepšovat, jinak některé přestanou efektivně stimulovat.

Urban (2017) dodává, že vyšší podíl výkonové složky mzdy ve vztahu k základní či celkové mzdě by měl být charakteristický především pro pozice, u kterých jsou výsledky práce závislé především na úsilí, schopnostech či rozhodnutí pracovníka.

Například časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Pracovník tedy dostane zapláceno podle platných tarifů skutečnou odpracovanou dobu, ale odměna není závislá na odvedeném výkonu a nevytváří tlak na výkon pracovníka. Pro zvýšení tlaku na výkon se zavádí používání dvou nebo více tarifů pro stejnou práci, které se přiznávají podle výkonů jednotlivých pracovníků, nebo se uplatňuje časová mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování (Koubek 2015).

6.2 Obsah práce

Mezi základní apely, jimiž stimulačně působí obsah práce, patří například:

- potřeba uplatňování tvořivé, koncepční či systematické myšlení,
- možnost uplatňovat vlastní autonomii a sebekontrolu,
- potřeba pečovat o druhé lidi a být s nimi v častějším kontaktu (Bedrnová a kol. 2012).

Některé zaměstnance však naopak motivuje apel moci či vlastní prestiže a hrdosti na vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti, které mohou uplatňovat v kontextu náročné práce. Dalším častým motivátorem k výkonu bývá apel jistoty a jasné perspektivy, tedy například práce v oboru, který má ze současného pohledu pozitivní budoucnost. Existuje celá řada dalších dílčích apelů. Úkolem vedoucího pracovníka by tedy mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet (Bedrnová a kol. 2012).

Pauknerová (2012) připisuje stimulující účinek zejména odpovědnosti, samostatnosti, tvořivosti, seberozvoji, moci atd. a významnou roli přisuzuje také procesům rozšiřování a obohacování práce.

6.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Dle Bedrnové a kol (2012) neformální hodnocení ovlivňuje racionální i prožitkovou – emocionální rovinu. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu, vedoucí pracovník hodnotí, jak pracovníkův výkon odpovídá či neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější, pokud je podávána přímo pracovníkovi, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové jde o skutečnost, že pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité. Pracovník je uspokojen z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra a posiluje jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Tyto skutečnosti celkově povzbuzují jeho motivaci a ochotu pracovat.

Vedoucí pracovník by měl objevovat a oceňovat u svých podřízených všechny dobré a k cíli směřující výsledky, nepřehlížet nedostatky, ale vhodným způsobem na ně upozornit, aby podněcoval pracovníka tyto nedostatky odstranit. Nechává tedy přiměřený prostor pro iniciativu k vlastnímu zlepšení a pouze ukazuje, jak dosahovat lepších výsledků (Bedrnová a kol. 2012).

Významné stimulační prostředky mají všechny aktivity managementu organizace, které dávají zaměstnancům najevo, že jsou pro organizaci důležité a vyjadřují uznání jejich práci (Bedrnová a kol. 2012).

6.4 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají silný stimulační účinek, což znamená, že spolupráci a výkon celé pracovní skupiny významně ovlivňuje úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a přístup manažera (Pauknerová 2012).

Bedrnová a kol. (2012) kladou důraz na skutečnost, že každá sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Vedoucí pracovník by měl ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem. Základem pro toto ovlivňování je vztah důvěry, která vzniká v případě, kdy vedoucí pracovník vnímá skupinu jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

V rámci pracovní skupiny si pracovníci vzájemně porovnávají své výkony. Pokud pracovník v dobré pracovní skupině dosahuje v porovnání s ostatními dobrých

výsledků, posiluje to jeho sebevědomí. V případě, že pracovník dosahuje horších výsledků ve srovnání s ostatními pracovníky, povzbuzuje to jeho ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině. V případě, že se to pracovníkovi povede, dobrá skupina zlepšení ocení. Ovšem špatná pracovní skupina naopak působí na individuální výkony negativně, což vede k nepřátelství a závisti a vzniku problémů v práci. Jistá míra soutěživosti mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů a také podněcuje soudružnost skupiny (Bedrnová a kol. 2012).

V organizacích vznikají pracovní vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (zaměstnanecké vztahy),
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců,
- vztahy mezi odbory, případně jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popřípadě vedení organizace či sdruženími zaměstnavatelů,
- vztahy mezi nadřízenými a podřízenými,
- vztahy k zákazníkům a veřejnost,
- vztahy mezi pracovními kolektivy,
- vztahy mezi spolupracovníky (Koubek 2015).

Bedrnová a kol. (2012) zdůrazňují, že vedoucí pracovník by se měl soustředit na správné rozpoznání základních skupinových fenoménů, jejichž znalost mu umožní možnost efektivního vedení, ovlivňování a předcházení problémům v mezilidských vztazích. Těmito skupinovými fenomény jsou:

- identifikace role každého jednotlivce ve skupině,
- identifikace neformálního vůdce skupiny a jak ji tento vůdce ovlivňuje,
- identifikace vnitřní struktury skupiny, hierarchie jejích členů, pokud je skupina hierarchicky uspořádaná,
- identifikace soudružnosti skupiny a míru vázanosti jednotlivých členů ke skupině
- identifikace konkrétních pravidel a norem chování skupiny,
- identifikace reakce skupiny na porušení pravidel, její tolerantnost, případné určení sankcí, které skupina používá.

6.5 Pracovní podmínky a režim práce

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje ve výkonu pracovníků i v posílení jejich loajality k organizaci (Pauknerová 2012).

Tento zájem podniku může mít dvojitý efekt. Jednak se lepší pracovní podmínky projeví ve zlepšení výkonu, ale také se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Management totiž dává jasně najevo, že zaměstnanci jsou pro podnik důležití a váží si jejich práce (Bedrnová a kol. 2012).

Naopak nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců v tomto směru vedou k nespokojenosti pracovníků a snižuje se jejich motivace k práci. Nezájem vedení podniku působí vždy distimulačně například i přes vysoké hmotné odměny (Bedrnová a kol. 2012).

Koubek (2015, s. 353) uvádí, že pracovní prostředí představuje „souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.

Skladba a úroveň pracovního prostředí ovlivňuje také atmosféru na pracovišti, výkonnost pracovníků i jejich zdravotní stav. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí způsobuje nespokojenost pracovníků a někdy dokonce i odpor, který nepříznivě působí také na jejich vztah se zaměstnavatelem (Koubek 2015).

Při řešení pracovního prostředí se snahou pozitivně působit na motivaci pracovníků je důležité se soustředit především na prostorově řešení pracoviště, fyzikální podmínky a sociálně psychologické podmínky práce. V případě prostorového řešení pracoviště je nezbytné pracovníkovi zajistit například vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky při práci, prostor pro nezbytný pohyb při práci apod. Mezi fyzikální podmínky práce řadíme pracovní ovzduší, osvětlení, hluk nebo barevnou úpravu pracoviště. Fyzikální podmínky ovlivňují nejen výkon, ale také zdravotní stav pracovníků, jak tělesný, tak duševní. Na duševní rozpoložení mohou mít vliv i mezilidské vztahy, tedy sociálně psychologické podmínky práce (Koubek 2015).

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí. Stále více se uplatňují pružné pracovní režimy ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků (Koubek, 2015). Pružné pracovní režimy ovlivňují jejich motivaci a také vztah k podniku. Příklady takových režimů jsou například flexibilní pracovní doba, teleworking, sdílení pracovního místa apod. (Pauknerová, 2012).

6.6 Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikace s prací představuje situaci, kdy člověk přijal svou práci jako nedílnou součást jeho života. Pro jeho vlastní sebehodnocení jsou důležité jeho pracovní úspěchy. Identifikace s profesí představuje skutečnost, kdy člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Neméně důležitá je také identifikace s organizací, což vyjadřuje ztotožnění pracovníka s ní, kdy pracovník přijme cíle organizace za vlastní. Pokud se pracovník identifikuje v těchto třech oblastech, jeho pracovní výkon bude dlouhodobě vysoký a bude pracovat hospodárně, bude odpovědný, tvořivý a vstřícný ke svým spolupracovníkům (Bedrnová a kol. 2012).

6.7 Externí stimulační faktory

Do externích stimulačních faktorů řadíme například celkovou image organizace, aktuální politickou a makroekonomickou situaci nebo i aktuální úroveň rodinných vztahů (Pauknerová, 2012).

Celkovou image organizace představuje její vnímání v celospolečenském kontextu, její pověst a prestiž. Čím je společensky uznávanější a prestižnější, tím více stimuluje k práci pracovníka. Makroekonomická situace se týká například skutečnosti, kdy se očekává ekonomický růst či naopak stagnace a recese. Očekávaný ekonomický růst je stimulační, očekávaná stagnace a recese je naopak demotivující (Bedrnová a kol. 2012).

7 Motivační program podniku

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 239) motivační program podniku organizace není v managementu jednoznačně vymezen, dle uvedené autorky si pod tímto pojmem můžeme představit „jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců.“

Kocianová (2010) uvádí, že tento soubor opatření, pravidel a postupů vede k naplňování podnikových potřeb a cílů a je podložený předcházejícím rozbohem. Motivační program organizace nelze formulovat, aniž by byly provedeny průzkumy motivačních struktur zaměstnanců, které jsou založeny na obecných teoriích motivace. Motivační program by totiž nemusel odpovídat zájmům zaměstnanců, a tak by jeho účinek byl náhodný (Dvořáková a kol. 2012).

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti.
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace pomocí zjištěného stavu, což specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli.
3. Stanovení cílů motivačního programu.
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců s cílem zvýšit výkonnost organizace.
5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci (Dvořáková a kol. 2012).

Bedrnová a kol. (2012) postup tvorby motivačního programu organizace doplňují o seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem a považují ho za jeden z nejvýznamnějších kroků, jelikož umožňuje například kontrolu výsledků uplatňování motivačního programu a realizaci jeho případných úprav.

8 Představení společnosti Trivi a. s.

Společnost Trivi a. s. vznikla jako start-up v oblasti účetnictví a daňového poradenství. Společnost je představena v následující kapitole, kde nalezneme základní informace o společnosti, důvod jejího vzniku a také popis jejích služeb. Pro přiblížení interního prostředí společnosti je zde uvedena organizační struktura společnosti s popisem lidských zdrojů nezbytných pro její fungování.

• **Základní informace o společnosti**

Společnost Trivi a. s. původně začínala pod jiným názvem i s jinou formou podnikání, nyní je však akciovou společností sídlící v Praze 7. Společnost vznikla dne 21. dubna 2008, pod názvem Trivi vystupuje od 11. srpna 2015 (MS ČR 2020).

Dle MS ČR (2020) předmětem podnikání jsou:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- daňové poradenství.

Jedná se o akciovou společnost, jejíž valná hromada je tvořena pěti akcionáři. Základní kapitál je rozložen na 2 miliony akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 Kč a je splacen v plné výši. Výkonným orgánem je představenstvo, které je tvořeno jediným členem. Ten je odpovědný za obchodní vedení společnosti a má právo společnost zastupovat ve všech jejích záležitostech. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která je tvořena třemi členy (MS ČR 2020).

• **Vznik společnosti**

Společnosti Trivi a. s. byla založena zakladateli známé cestovní agentury Invia.cz, a. s. Ti se rozhodli založit novou účetní společnost, jelikož měli špatné zkušenosti s vedením účetnictví jejich cestovní agentury. Plátcí DPH zabývající se cestovním ruchem spadají do zvláštního režimu dle § 89 ods. 1 Zákona o dani z přidané hodnoty, což jejich tehdejší účetní společnost nevzala v úvahu. Kvalita účetních služeb se jim proto zdála nedostatečná a tak přišla myšlenka založit si vlastní účetní společnost. Zároveň viděli velký obchodní potenciál v oblasti modernizace a digitalizace tohoto oboru, který zůstával po mnoho let neměnný (Trivi 2020).

Název Trivi nemá hlubší význam. Společnost hledala název, který bude mít mezinárodní potenciál, jelikož jedním z dlouhodobých cílů společnosti je expanze na zahraniční trhy. Počáteční písmeno T symbolizuje t-formu zaznamenávání účetních operací, která byla v minulosti typická (Rostecký 2017). Logo společnosti je vyobrazené na obrázku č. 3.

Obr. č. 3: Logo společnosti Trivi a. s.



Zdroj: Trivi.com, 2020

- **Produkt společnosti**

Společnost Trivi a. s. poskytuje služby v oblasti vedení účetnictví a daňového poradenství. Společnost nabízí kompletní zpracování účetní agendy, které zahrnuje typické účetní činnosti, uzávěrkové operace, zpracování podkladů potřebných pro DPH či daňová přiznání. Služby poskytují také v oblasti mzdového účetnictví, daňového poradenství a nabízejí možnost zastupování společnosti při kontrolách finančním úřadem (Trivi 2020).

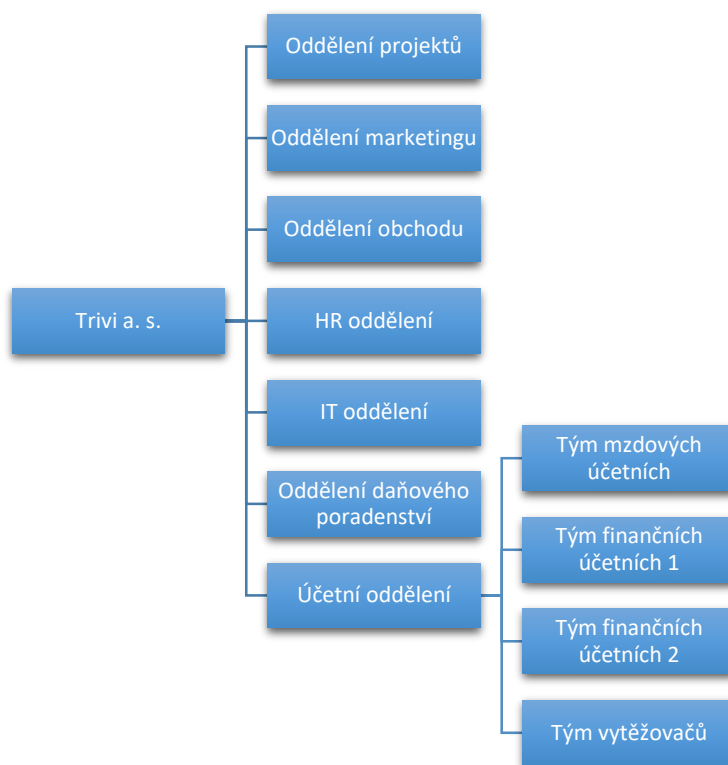
Cílem společnosti je využít umělou inteligenci ve všech účetních a daňových procesech a automatizace účetnictví vlastními technologiemi, čímž se výrazně odlišuje od ostatních účetních společností. Nabízí digitalizovanou správu účetnictví pomocí webové a mobilní aplikace, kterou si společnost sama vyvíjí. Díky této aplikaci může klient snadno nahrávat doklady od svých dodavatelů a vystavovat faktury. Jsou mu neustále k dispozici finanční přehledy, stav pokladny i bankovního účtu a má přístup ke svým dokumentům (Brejčák 2019).

Ke zpracování dokladů a další optimalizaci interních procesů využívá robota, který pracuje na principu strojového učení (Brejčák 2019). Produkt společnosti je dematerializovaný a tím je ideální pro digitalizaci a využití umělé inteligence.

8.1 Organizační struktura společnosti a lidské zdroje

Společnost Trivi a. s. má více než šedesát zaměstnanců. V souvislosti s organizační strukturou, společnost obsahuje sedm organizačních útvarů – oddělení projektů, oddělení marketingu, oddělení obchodu, HR oddělení, IT oddělení, oddělení daňového poradenství a účetní oddělení. Účetní oddělení se dále dělí na tým mzdových účetní, tým vytěžovačů účetních dokladů a dva týmy finančních účetní. Tato struktura je vyobrazena na následujícím obrázku. Následující kapitola je zpracována na základě interních materiálů společnosti a je doplněna o informace získané polostrukturovaným rozhovorem s vedoucí týmu finančních účetní. Oblasti, na které se rozhovor zaměřoval, jsou uvedeny v příloze A.

Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti Trivi a. s.



Zdroj: interní materiály společnosti (2020), zpracováno autorkou

Své pobočky má ve třech městech – Praze, Plzni a Liberci. V Praze je situováno samotné vedení společnosti spolu s obchodním oddělením, oddělením projektů, oddělením marketingu a HR oddělení. V pražské pobočce také pracuje tým mzdových účetní. Na plzeňské pobočce se nachází IT oddělení, oddělení daňového poradenství a účetní

oddělení zahrnující dva týmy finančních účetní a tým vytěžovačů účetních dokladů. Liberecká pobočka je nová a postupně zde vzniká nový účetní tým.

V čele společnosti stojí CEO, pod nějž spadají všechna oddělení. Oddělení projektů je tvořeno jediným projektovým manažerem, který má na starost veškeré projekty společnosti.

Marketingové oddělení je zodpovědné za široké spektrum aktivit z oblasti marketingu a veškerou marketingovou prezentaci společnosti. Cílovým segmentem zákazníků společnosti jsou malé a střední podniky, které chtějí outsourcovat své účetnictví a nestíhají se orientovat ve změnách legislativy. Společnost má své vlastní webové stránky, ale také svůj profil na sociálních sítích jako Facebook a LinkedIn i Youtube kanál. Reklamu můžeme zhlédnout na sociálních mediích jako Facebook, Youtube nebo Google a také ji lze zaslechnout v rádiu. Za tyto aktivity je zodpovědná marketingová specialista spolu s nadřazeným marketingovým manažerem.

Oddělení obchodu je v kontaktu se zákazníkem. Zajišťuje uzavírání smluv s novými zákazníky, popřípadě jejich vypovídání. Zabývá se také péčí o zákazníka a řešení případných problémů. Tyto činnosti zajišťují tři obchodní manažeři, za které zodpovídá obchodní ředitel. Na tomto oddělení pracují tři muži a pouze jedna žena.

Za práci s lidskými zdroji je zodpovědné oddělení lidských zdrojů. Zmíněné oddělení se zabývá plánováním pracovních míst, získáváním a výběrem pracovníků, vzděláváním a rozvojem pracovníků, plánováním teambuildingových aktivit apod. Oddělení také musí zajistit veškerou dokumentaci související se zaměstnanci jako například mzdové listy nebo evidenční listy důchodového pojištění. Za tyto činnosti zodpovídá HR specialista, přičemž k náborovým pohovorům bývá přizvána externí specialista na výběr zaměstnanců.

IT oddělení se soustředí na digitalizaci a zapojení moderních technologií a nových přístupů do účetnictví. Zbývají se automatizací účetních procesů a propojením s dalšími systémy pro fakturace nebo správu banky. Úkolem tohoto oddělení je provoz a podpora účetních informačních systémů, řízení umělé inteligence a vývoj webové a mobilní aplikace. Oddělení je tvořeno šesti pracovníky, přičemž každý se soustředí na vybranou stěžejní oblast. V čele oddělení je technický ředitel, který zodpovídá za činnosti svých podřízených. Všichni pracovníci tohoto oddělení jsou muži.

Oddělení daňového poradenství je tvořeno třemi daňovými poradci, z nichž jsou dva muži a jedna žena. Jejich funkce je především kontrolní, dozorují nad odbornou stránkou výstupů společnosti.

Účetní oddělení se skládá ze čtyř pracovních skupin, přičemž některé se liší svým zaměřením. Každá pracovní skupina má svého vedoucího pracovníka, který je odpovědný za výsledky celého týmu.

Pracovní skupina mzdových účetních zpracovává mzdovou agendu klientů. Jejich úkolem je tedy výpočet a zpracování mezd pracovníků, odvod záloh na dani z příjmů, sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění za zaměstnance a zaměstnavatele. V souvislosti s koncem kalendářního roku také zpracovávají roční vyúčtování daně ze závislé činnosti a podklady pro důchodové pojištění. Pracovní skupina je tvořena šesti členy, kteří jsou výhradně ženského pohlaví. Vedoucí skupiny je manažerka mzdového týmu, která vede dvě podřízené na pozici senior mzdová účetní, dvě mzdově účetní a jednu junior mzdovou účetní.

Další pracovní skupinou jsou vytěžovači účetních dokladů, kteří se soustřeďují především na zpracování dat z účetních dokladů. Vytěžovači pracují na základě dohody o provedení práce, případně dohodě o pracovní činnosti. Do této skupiny spadají i účetní asistenti, kteří se zaměřují i na další oblasti zpracování účetnictví. Pracovní skupina je tvořena sedmi vytěžovači účetních dokladů, pěti účetními asistenty a je vedena backoffice manažerkou, která se vedle vedení skupiny zabývá dalšími činnostmi jako například zpracováním elektronických bankovních výpisů či zpráv datové schránky. Členové pracovní skupiny jsou pouze ženy.

V účetním oddělení jsou dva týmy finančních účetní, které se soustřeďují na vedení účetní agendy klientů. Každá účetní má své přidělené klienty, s kterými je také často v kontaktu prostřednictvím e-mailu, telefonu či portálu pro řešení účetních záležitostí. Práce účetních je tvořena obvyklými činnostmi jako zpracování účetních dokladů a bankovních výpisů, tvorba podkladů priznání k dani z přidané hodnoty, uzávěrkové operace, zpracování daňových priznání k dani z příjmů FO a PO apod. Za jednotlivé pracovní skupiny jsou zodpovědné příslušné senior účetní. První pracovní skupina tvořena deseti podřízenými, konkrétně šesti účetními specialisty, třemi samostatnými účetními a jednou junior účetní. Druhý tým je tvořen sedmnácti podřízenými, z nichž jsou čtyři podřízení na pozici účetní specialista, šest na pozici samostatná účetní a sedm na pozici junior účetní. V souhrnu je

v pracovních skupinách finančních účetních tedy dvacet devět pracovníků včetně nadřízených. Tito pracovníci jsou převážně ženy, na pozici účetních jsou pouze tři muži.

Pro společnost jsou důležití pracovníci na účetních pozicích, jejichž získávání může být někdy obtížné v souvislosti s nedostatečnou nabídkou na trhu práce. S narůstajícím množstvím klientů je nezbytné získávání nových pracovníků, kteří budou zároveň kvalifikovaní. Udržení nových zaměstnanců může být komplikované například v důsledku vyšší míry digitalizace, na kterou nemusejí být někteří pracovníci zvyklí, a tak přizpůsobení se modernějšímu pojetí zpracování účetnictví pro ně může být zprvu obtížnější. Z těchto důvodů je důležité, aby motivační systém společnosti zajišťoval žádoucí úroveň pracovní motivace a zaměstnance práce bavila a naplňovala. Společnost má také zájem o své zaměstnance a stará se o ně. Jejím cílem je, aby byli spokojení a motivovaní.

9 Motivační systém organizace

Následující kapitola popisuje motivační systém organizace určený pro pozice finančních účetní a je zpracována na základě interních materiálů společnosti a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí týmu finančních účetní, viz příloha A. Pracovníci na pozicích finančních účetních jsou pro společnost jedni z klíčových, proto je žádoucí, aby jejich pracovní motivace byla na požadované úrovni. Ta totiž ovlivňuje nejen individuální výkon zaměstnance, ale také výkonnost celé organizace.

9.1 Hmotná odměna

Základním prostředkem stimulace je mzda pracovníků. Ve společnosti existuje více mzdových tříd, které jsou přiděleny na základě pracovní pozice. U účetních pozic se mzda liší v závislosti na pozicích senior účetní, účetní specialistky, samostatné účetní či junior účetní. S těmito pozicemi souvisí rozdílná výše odpovědnosti, rozsahu přidělené práce i dosavadní vědomosti a zkušenosti pracovníků. Na základě individuálního vývoje účetních lze postupovat na výše zmíněném žebříčku pracovních pozic. Zavedení mzdových tříd je důležité pro spravedlivé odměňování.

Mzda se skládá z pevné a variabilní složky. Pevná složka je dána pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kde je dohodnut měsíční fond pracovní doby, který musí být naplněn, a mzdový tarif, na jejichž základně se každý měsíc vypočítává pevná složka mzdy. Variabilní složku mzdy tvoří příplatky za vícepráce, individuální odměny nebo odměny za účast na individuálních projektech. Příplatky za vícepráce jsou činnosti nad rámec základního balíčku služeb, který si klient platí. Typicky jde například o ruční zpracování bankovních výpisů či zpracování přiznání k silniční dani. Ačkoli se jedná o příplatky za výkon, který zaměstnanec vykoná navíc, zaměstnanec ho nemůže přímo ovlivnit. Tyto příplatky jsou určeny požadavky klientů a rámcem jejich balíčku služeb, proto se také možnost vykonání víceprací u každé účetní liší. Přidělování individuálních odměn je v kompetenci vedoucího pracovníka a odvíjejí se dle přidělené práce. Tím, že se jedná částečně i o technologickou společnost, účetní se mohou podílet na vývoji nových přístupů v účetnictví a projektech společnosti. Za jejich aktivní účast je vyplacena odměna. Výši individuálních odměn a odměn za účast na projektech může zaměstnanec přímo ovlivnit svým výkonem a zapojením do práce.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvky na stravování. Od 1. ledna 2020 poskytuje tyto příspěvky prostřednictvím elektronických stravenek, do té doby využívala stravenky papírové. Stravenky mají nominální hodnotu 100 Kč a příspěvek zaměstnavatele činí 55 %, zbylých 45 % si zaměstnanec hradí ze svých zdrojů. Zaměstnancům je poskytnuta personalizovaná karta s elektronickými stravenkami. Prostřednictvím této karty mohou zaměstnanci realizovat bezkontaktní platby ve vybraných obchodech. Výhoda spočívá v placení přesných částek za nákup, které jsou z karty strženy, a zcela jistě i nižší administrativa společnosti spojená se stravenkami papírovými. Zaměstnanec také obdrží přístupové údaje k aplikaci, díky které může ověřit výši stravenek nebo zjistit, v kterých obchodech může prostřednictvím karty platit.

Dále společnost poskytuje tzv. kartu Multisport, díky které mohou zaměstnanci obohatit svůj volný čas pohybovými či relaxačními aktivitami. Tato karta umožňuje bezplatný vstup či vstup za snížený poplatek do sportovních a relaxačních center na více než 2 500 místech v České a Slovenské republice.

Jelikož zakladatelé společnosti jsou zároveň zakladatelé cestovní agentur Invia.cz, zaměstnancům jsou poskytnuty zaměstnanecké slevy na zájezdy zprostředkované touto cestovní agenturou. Sleva se vztahuje také na cestovní pojištění a činí 10 % z ceny.

9.2 Obsah práce

Jednou z týmových hodnot jsou důvěra a respekt. Účetní jsou zodpovědné za správné vedení účetní agendy svých klientů a musejí být pečlivé a samostatné. Práci si rozvrhují zcela autonomně, je jen nutné dodržet dané termíny, do kdy musí práce být vykonána a výstupy připraveny. Při práci mohou uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti. Právě tyto skutečnosti mohou být na práci účetních motivující.

9.3 Vzdělávání a rozvoj

Společnost Trivi se pečlivě soustředí na zvyšování profesní odbornosti a vzdělávání včetně rozvoje dovedností a znalostí svých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci pozorují potenciál každého zaměstnance a snaží se mu zajistit další rozvoj a kariérní postup. Účetní mají odbornou oporu v podobě daňových poradců, s nimiž mohou konzultovat záležitosti ohledně daní. S důležitými termíny týkajícími se zpracování vybraných účetních oblastí či se změnami legislativy jsou pořádána interní školení, které vedou zkušenější kolegové zejména pro ty méně zkušené (například pro junior účetní). Vybraní zaměstnanci jsou

také školení externě v oblastech nezbytných pro vykonávání jejich práce. Vzhledem k tomu, že několik klientů společnosti hovoří pouze cizím jazykem, byly na pracovišti také provozovány individuální lekce anglického jazyka, kde si zaměstnanec mohl zlepšit své komunikační dovednosti s klientem. Tyto hodiny byly dobrovolné a zaměstnanec za ně platil sníženou hodinovou sazbu. V současné době tyto lekce neprobíhají v důsledku absence požadovaného lektora, kterým v minulosti byl právě zaměstnanec společnosti.

9.4 Atmosféra pracovní skupiny

Dobrá pracovní skupina podněcuje výkony jedinců a motivuje k práci. Účetní jsou do pracovní skupiny rozděleni po nástupu do práce, svou skupinu si nevybírají. Ve společnosti existuje větší množství pracovních skupin, které jsou rozptýleny do třech poboček společnosti.

Vztahy na dálku mohou být někdy napjaté, proto se společnost snaží organizovat teambuildingové aktivity nejen pro samotné pracovní skupiny, ale i pro větší množství pracovníků z různých skupin. Pracovníci, kteří spolu pravidelně komunikují prostřednictvím telefonu či interního komunikačního kanálu, nemají velkou příležitost se potkat osobně. Proto jsou tyto teambuildingové aktivity ideální pro utužení vztahů mezi pracovníky napříč společnostmi. Teambuildingové aktivity mají v mnoha případech také vzdělávací charakter, naposledy se jednalo o kurz první pomoci. Tyto akce mohou mít zároveň charakter neformálního hodnocení, kdy jsou například účetní pozváni na večeři za skvělé zvládnutí účetních závěrek apod.

Pro pracovní skupinu a vztahy mezi pracovníky je zcela jistě důležitá komunikace. Pro společnost je typické neformální oslovování, tzn. tykání mezi všemi pracovníky a manažery. Společnost také každý měsíc pořádala podnikové snídane, které měly podněcovat komunikaci a řešení problémů. Byly zde probírány změny ve společnosti i problémy zaměstnanců. Vedení podniku však shledalo tyto snídane jako málo efektivní, a tak se v současné době nekonají. Do budoucna je v plánu nahradit je něčím efektivnějším.

Vedoucí pracovníci finančních účetních organizují pravidelné porady účetních týmů, kde se společně s podřízenými zaměřují na problematiku na pracovišti s ohledem na odbornou, organizační i personální stránku. Součástí porad je také řešení případných problémů s jednotlivými klienty nebo kooperace mezi jednotlivými odděleními.

Na těchto poradách je prostor pro diskusi a vyjádření názorů jednotlivých účetních, které přispívají ke společnému nalezení řešení problému. Porady podněcují komunikaci, utužují vztahy mezi pracovníky a pomáhají řešit problémy, což odstraňuje napětí na pracovišti a frustraci pracovníku.

9.5 Vedoucí pracovník

Úkolem vedoucích pracovníků je zajistit pracovní skupinu po personální stránce, ale také po stránce odborné. Zodpovídají za práci svých podřízených, mají na starost kontrolu výstupů jejich práce a jejich předání klientům a vedení společnosti. Zároveň se svými podřízenými na pracovišti aktivně diskutují o specifikách, na která jednotlivé účetní narazí při své práci. Problematika klientského účetnictví je rozmanitá, a tak odborné rady zkušených vedoucích pracovníků jsou pro podřízené stěžejní.

Součástí práce vedoucích pracovníků je také dohled nad výkonem podřízených, jejich individuální vytíženost a vytíženost na jednotlivých klientech. Vedoucí pracovník se snaží na základě vnitřních statistik nastavit jednotlivá portfolia klientů tak, aby náročnost a objem práce potřebný ke zpracování jejich účetní agendy nezatěžoval účetní nad rámec fondu pracovní doby. K tomu jsou ve společnosti nastaveny kontrolní mechanismy, které se v pravidelných intervalech vyhodnocují. Pokud by účetní byla nadměrně vytížena, jistě by se to projevilo nejen v poklesu její pracovní motivace, ale také by to mohlo mít vliv na zdraví v důsledku nadměrného stresu. Přetížení pracovníků by se nepochybně podepsalo i na interpersonálních vztazích v pracovních skupinách. Z toho důvodu je sledování vytíženosti jednotlivých účetních velmi důležité.

9.6 Pracovní podmínky a režim práce

Každému zaměstnanci je poskytnut pracovní stůl, který si může přizpůsobit svým potřebám pro práci. Dále je každému přidělen pracovní počítač a telefon, bez kterého by se zaměstnanec při práci neobešel. V přiděleném pracovním počítači pracovník nalezne veškerý software potřebný k vedení účetní agendy. Kancelářské pomůcky jsou zaměstnanci k dispozici dle jeho potřeb. Každý tým finančních účetních má svou vlastní kancelář. Tyto kanceláře jsou moderní s velkými okny, které zajišťují dostatek denního světla. Interiér a pracovního místo si obvykle vyzdobí samotné účetní drobnými doplňky, které si sami obstarají nebo je poskytne zaměstnavatel. Každá kancelář je vybavena klimatizací, díky které si zaměstnanci mohou upravit teplotu pracoviště podle svých

požadavků. Na plzeňské pobočce společnosti se nachází dvě plně vybavené kuchyně. Zaměstnanci si zde mohou připravovat teplé nápoje, které jim poskytuje zaměstnavatel. Společnost nemá stanovena pravidla pro oblékání zaměstnanců, prioritní je, aby se při práci cítili dobře a pohodlně. Při schůzkách s klientem zaměstnavatel vyžaduje oděv alespoň ve stylu business casual.

Pracovní režim společnosti je pružný, společnost je zastáncem konceptu „work life balance“, jehož záměrem je, aby zaměstnanec našel rovnováhu mezi trávením času v práci a trávením času jinými aktivitami. K naplnění tohoto konceptu přispívá nejen flexibilní pracovní doba, ale také možnost práce z domova. Pevná pracovní doba je od 9.00 do 15.00, začátek a konec pracovní doby si volí zaměstnanec sám. Možnost práce z domova je k dispozici každému zaměstnanci po domluvě s nadřízeným.

Zaměstnanci mají čtyři týdny dovolené, což je nejkratší délka dovolené, kterou stanovuje § 213 Zákoníku práce. K dispozici navíc mají tzv. benefit days a sick days. Výhodou oproti obvyklé dovolené je možnost převedení těchto dnů do následujícího kalendářního roku v případě jejich plného nevyčerpání.

Benefit day je obvyklé pracovní volno s výše uvedenou výhodou. Sick days představují zdravotní volno, které si zaměstnanci mohou vzít z důvodu, že se necítí dobře, aniž by potřebovali neschopenku od lékaře. Záměrem sick days je zabránění dlouhodobému stonání zaměstnanců a šíření nemocí na pracovišti. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají možnost pracovat z domova, sick days obvykle nevyužívají z těchto důvodů. Pokud se necítí dobře, obvykle pracují z domova a sick days vybírají jako normální pracovní volno nebo k návštěvě lékařů.

Zaměstnanci mají k dispozici tři dny benefit days a dva dny sick days, v konečném součtu to představuje pět týdnů pracovního volna.

10 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak pracovníci na pozicích finančních účetních hodnotí motivační systém v organizaci a jaké faktory z oblasti pracovní motivace jsou pro ně důležité. Pro sběr dat byla využita metoda dotazování, která je vhodná ke zjišťování postojů, motivace a názorů respondentů (Svoboda a kol. 2019).

Dotazník obsahuje osmnáct tvrzení, která byla definována zejména na základě poznatků získaných z popisu současného motivačního systému organizace, přihlédnuto bylo také k poznatkům získaných rešerší relevantní odborné literatury. Tvrzení byla rozdělena do oblastí pracovní motivace, viz příloha B. Byly zkoumány následující oblasti:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- vzdělávání,
- atmosféra pracovní skupiny,
- vztahy mezi pracovníky,
- pracovní podmínky,
- režim práce,
- vedoucí pracovník,
- neosobní komunikace.

U každého tvrzení byla nejprve zkoumána vnímaná míra naplnění ve společnosti pomocí Likertovy škály. Respondent vyjádřil míru souhlasu pomocí pětibodové slovní stupnice, jejíž podoba byla „zcela souhlasím“, „souhlasím“, „nevím“, „nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“. Výroky odpovídají číselným hodnotám postupně 1 až 5 (1 odpovídá výroku „zcela souhlasím“, 5 „zcela nesouhlasím“).

Následně byla zkoumána důležitost tvrzení pro respondenta, znovu za pomoci pětibodové Likertovy škály, kde respondent mohl vyjádřit své postoje pomocí výroků „zcela důležité“, „důležité“, „nevím“, „nedůležité“ a „zcela nedůležité“. Výroky odpovídají číselným hodnotám postupně 1 až 5 (1 odpovídá výroku „zcela důležité“, 5 „zcela nedůležité“).

Po hodnocení tvrzení následovala jedna nepovinná otevřená otázka, kde respondent mohl uvést, co v práci postrádá nebo jaké další benefity by uvítal. V dotazníku byly tři

identifikační uzavřené otázky zaměřující se pohlaví, věk a pracovní pozici respondentů. Přesná podoba dotazníku je k nahlédnutí v příloze C.

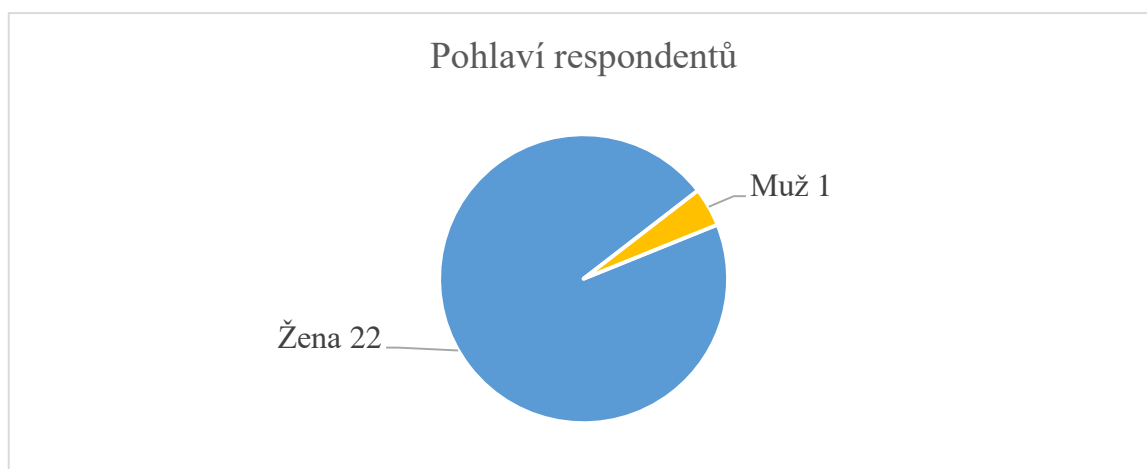
Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí dotazníků vytvořených ve Formulářích Google. Sestavený dotazník byl nejprve diskutován s vedoucím pracovníkem týmu finančních účetních a následně byla ověřena jeho funkčnost na třech pracovnících z týmu vytěžovačů účetních dokladů. Poté byly dotazníky rozeslány individuálně každé účetní prostřednictvím interního komunikačního kanálu společnosti.

10.1 Charakteristika respondentů

Celkem bylo osloveno dvacet sedm respondentů, dotazníkového šetření se zúčastnilo dvacet tři z nich. Návratnost dotazníků tedy byla 85 procent.

Dotazování se celkem účastnilo dvacet dva žen a jeden muž. Struktura pohlaví respondentů je vyobrazena na obrázku č. 5. Hrubá většina zaměstnanců na účetním oddělení jsou ženy.

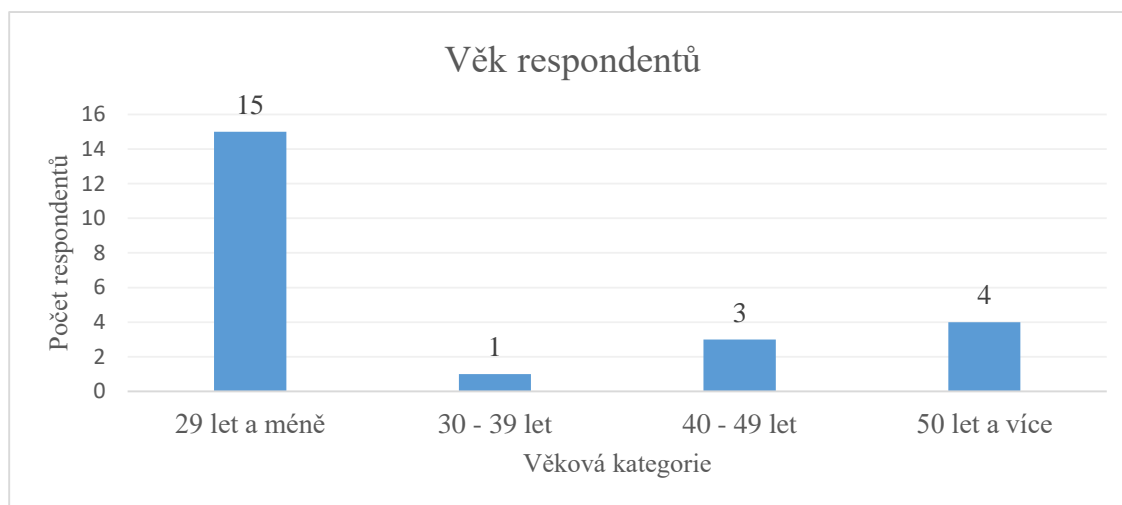
Obr. č. 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dále byl zjišťován věk respondentů pomocí uvedení respondentovy věkové kategorie. Více než polovina respondentů, tedy patnáct respondentů, spadá do kategorie 29 let a méně. Pouze jeden respondent je v kategorii 30 až 39 let. Tři respondenti spadají do kategorie 40 až 49 let a čtyři respondenti jsou starší 50 let. Rozložení respondentů do věkových kategorií je vyobrazeno na obrázku č. 6. Lze říci, že v týmech finančních účetních převažuje mladý kolektiv.

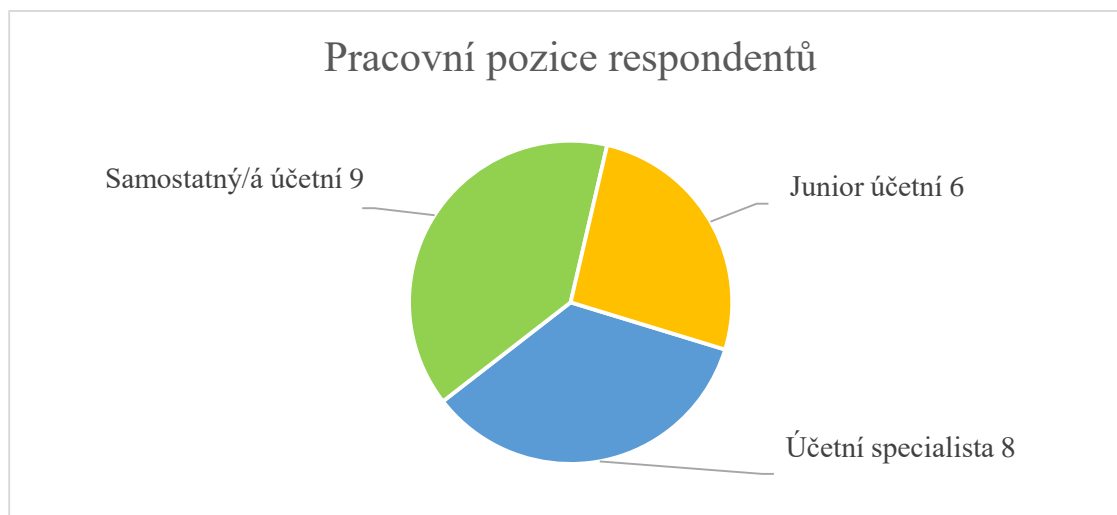
Obr. č. 6: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední identifikační otázka se týkala pracovní pozice respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo osm účetních specialistů, devět samostatných účetních a šest junior účetních. Rozložení pracovních pozic respondentů je vyobrazeno na následujícím obrázku.

Obr. č. 7: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

10.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

K vyhodnocení jednotlivých tvrzení ve zkoumaných oblastech byly použity vybrané charakteristiky popisné statistiky, které popisují základní vlastnosti zkoumaného souboru. Nejprve byly stanoveny absolutní četnosti. Ty určují, kolikrát se hodnota znaku v souboru vyskytuje. V tomto případě kolikrát respondent uvedl určitou míru souhlasu, popř. důležitosti. Dále byl u každého tvrzení stanoven modus a medián. Modus představuje hodnotu znaku s nejvyšší četností. Medián je prostřední hodnota znaku, z čehož vyplývá, že počet hodnot menší než medián a počet hodnot větších než medián by se měl rovnat. Dále byl pro každé tvrzení a zkoumanou oblast stanoven vážený aritmetický průměr vypočtený podle vztahu:

$$\bar{x} = \frac{n_1x_1 + n_2x_2 + \dots + n_kx_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k}$$

kde: \bar{x} aritmetický průměr,

n_1, n_2, \dots, n_k četnosti jednotlivých obměn znaku,

x_1, x_2, \dots, x_k obměny znaku (Mičudová a kol. 2016).

Pro srovnání hodnocené míry naplnění vybraných oblastí ve společnosti a míry důležitosti motivačních faktorů pro respondenty byla stanovena diference podle následujícího vztahu:

$$d = \bar{x}_d - \bar{x}_n$$

kde: d diference,

\bar{x}_d aritmetický průměr důležitosti vybrané oblasti,

\bar{x}_n aritmetický průměr naplnění vybrané oblasti ve společnosti.

Pokud je diference záporná, poukazuje to na nízkou míru naplnění zkoumané oblasti pracovní motivace. Ta totiž neodpovídá důležitosti, kterou jí respondenti přikládají. Naopak kladná diference reprezentuje dobré naplnění.

10.2.1 Naplnění motivačního systému ve společnosti

V následující části je popsáno, jak respondenti vnímají naplňování motivačního systému ve společnosti. Jednotlivá tvrzení jsou vyhodnocena v rámci zkoumaných oblastí pracovní motivace.

- **Hmotná odměna**

U dvou tvrzení, která se týkala vztahu množství přidělené práce a míry odpovědnosti v rámci pracovní pozice se mzdou pracovníka, odpovídal modus i medián hodnotě 2 a aritmetický průměr byl 2,65. Více než polovina respondentů souhlasí, že množství přidělené práce ve společnosti odpovídá výši jejich mzdy. Čtyři respondenti si tím nebyli jistí a celkem šest respondentů vyjádřili určitou míru nesouhlasu s tímto tvrzením. Podobně tomu bylo i u vztahu výše mzdy s mírou odpovědnosti v rámci pracovní pozice. Více než polovina respondentů souhlasí, že tento vztah je ve společnosti naplňován dobře. Čtyři respondenti si tím nebyli jistí a šest respondentů nesouhlasí. Dále respondenti měli uvést, zda rozumí kritériím přidělování odměn ve společnosti. U tohoto tvrzení byl modus 1, medián 2 a aritmetický průměr 2,00. Většina zaměstnanců tedy těmto kritériím rozumí, pouze tři respondenti vyjádřili pochybnost a další tři jim nerozumí. Zmíněné charakteristiky u každého tvrzení prezentuje tabulka č. 2.

Tab. č. 2: Naplnění tvrzení v oblasti hmotné odměny ve společnosti

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
Absolutní četnost								
Výše mé mzdy odpovídá množství práce, kterou vykonávám	3	10	4	4	2	2	2	2,65
Výše mé mzdy odpovídá míře odpovědnosti, které v rámci mé pozice mám	2	11	4	5	1	2	2	2,65
Vím, na základě čeho dostávám své odměny	9	8	3	3	0	1	2	2,00
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,43

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Obsah práce**

Z tabulky č. 3 je patrné, že všem respondentům připadá jejich práce užitečná. U tohoto tvrzení byl modus i medián 1 a aritmetický průměr 1,39. Dále z tabulky vyplývá, že většina respondentů si svou práci rozvrhuje zcela autonomně. Modus, medián i

aritmetický průměr je u tohoto tvrzení roven hodnotě 2. Poslední tvrzení z této oblasti se týkalo možnosti uplatnění vlastních schopností, dovedností a znalostí. V tomto případě byl modus bimodální a nabýval hodnot 1 a 2, medián odpovídal hodnotě 2 a aritmetický průměr byl 1,61. Hrubá většina respondentů s tímto tvrzením souhlasí.

Tab. č. 3: Naplnění tvrzení v oblasti obsahu práce ve společnosti

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Práce, kterou vykonávám, mi přijde užitečná	14	9	0	0	0	1	1	1,39
Práci si rozvrhuji zcela autonomně	6	13	2	2	0	2	2	2,00
Při práci mám možnost uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti	11	11	0	1	0	1; 2	2	1,61
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vzdělávání**

V oblasti vzdělávání bylo pouze jedno tvrzení, jehož podobu nalezneme v následující tabulce. Modus odpovídal hodnotě 1, medián 2 a aritmetický průměr 1,91. Většina respondentů souhlasí s tvrzením, že společnosti jim poskytuje možnost vzdělávat se v jejich oboru. Pouze dva respondenti si nebyli jisti a tři s tvrzením nesouhlasili.

Tab. č. 4: Naplnění tvrzení v oblasti vzdělávání ve společnosti

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Společnost mi poskytuje možnost vzdělávat se ve svém oboru	10	8	2	3	0	1	2	1,91

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že u tohoto tvrzení se názory respondentů lišily dle jejich pracovní pozice. Nejlépe naplnění vzdělávání ve společnosti hodnotí junior účetní. I účetní specialisté souhlasí, že jim společnost poskytuje možnost vzdělávat se v jejich oboru. Nejhůře je toto tvrzení hodnoceno samostatnými účetními, kdy modus byl bimodální a dosahoval hodnoty 2 a 4, medián byl 2 a aritmetický průměr 2,56. Někteří

respondenti na pozici samostatný/á účetní považují vzdělávání ve společnosti nedostatečné.

Tab. č. 5: Hodnocení naplnění vzdělávání ve společnosti dle pracovních pozic

Pracovní pozice	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Junior účetní	5	0	1	0	0	1	1	1,33
Samostatný/á účetní	2	3	1	3	0	2; 4	2	2,56
Účetní specialista	3	5	0	0	0	2	2	1,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Atmosféra pracovní skupiny**

V tabulce č. 6 jsou uvedena tvrzení týkající se atmosféry pracovní skupiny a vyhodnocení postojů respondentů. První tvrzení se týkalo hodnocení pracovní skupiny. Modus i medián nabýval hodnoty 2 a aritmetický průměr byl 1,91. Většina respondentů tedy souhlasí, že patří do dobré pracovní skupiny. Druhé tvrzení se týkalo posouzení neformálnosti atmosféry na pracovišti. U tohoto tvrzení byl modus 1, medián 2 a aritmetický průměr 1,74. Většina respondentů tedy s tímto tvrzením souhlasí.

Tab. č. 6: Naplnění tvrzení v oblasti atmosféry pracovní skupiny

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Patřím do dobré pracovní skupiny	8	10	4	1	0	2	2	1,91
Atmosféra na našem pracovišti je spíše neformální	11	8	3	1	0	1	2	1,74
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,83

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vztahy mezi pracovníky**

Pro posouzení vztahů mezi pracovníky byly stanoveny dvě tvrzení, jejichž přesná podoba a vyhodnocení je v tabulce č. 7. První z nich se týkalo hodnocení teambuildingových aktivit. Modus dosahoval hodnoty 2, medián 3 a aritmetický průměr 2,61. Jedenáct respondentů tedy vyjádřilo souhlas, že teambuildingové aktivity přispívají k utužení vztahů mezi kolegy. Deset respondentů si tímto tvrzením nebylo jisto. Pouze dva respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí. Druhé tvrzení se týkalo možnosti setkávat se

s kolegy a kolegyněmi mimo práci. U tohoto tvrzení byl modus i medián roven hodnotě 2 a aritmetický průměr 2,09. Většina respondentů vyjádřila určitou míru souhlasu s tímto tvrzením. Osm respondentů si jím není jisto.

Tab. č. 7: Naplnění tvrzení v oblasti vztahů mezi pracovníky

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
Absolutní četnost								
Teambuildingové aktivity přispívají k utužení vztahů mezi kolegy	0	11	10	2	0	2	3	2,61
Mám možnost se setkávat se svými kolegy/němi i mimo práci	6	9	8	0	0	2	2	2,09
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,35

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pracovní podmínky**

V oblasti pracovních podmínek měli respondenti ohodnotit pracovní pomůcky a zázemí, které jim společnost poskytuje. Vyhodnocení této oblasti je uvedeno v tabulce č. 8. Většina respondentů hodnotí naplnění této oblasti velmi pozitivně. Modus i medián dosahoval u obou tvrzení hodnoty 1 a odpovídal tedy výroku „zcela souhlasím“. Aritmetický průměr byl v případě pracovních pomůcek 1,48, u pracovního zázemí 1,35.

Tab. č. 8: Naplnění tvrzení v oblasti pracovních podmínek

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
Absolutní četnost								
Pro moji práci mám k dispozici potřebné vybavení (počítač, software, telefon)	14	8	0	1	0	1	1	1,48
Mám potřebné pracovní zázemí (kuchyňka, kancelář)	17	5	0	1	0	1	1	1,35
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,41

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Pracovní režim**

U pracovního režimu byla zkoumána míra naplnění konceptu „work life balance“, jehož je společnost zastáncem, a hodnocení možnosti práce z domova. Vyhodnocení daných tvrzení je uvedeno v následující tabulce. Většina respondentů uvedla, že pracovní režim

jim umožňuje skloubení pracovního a osobního života. Modus i medián u tohoto tvrzení dosahoval hodnoty 2 a aritmetický průměr byl 2,04. Možnost práce z domova byla respondenty hodnocena ještě lépe, modus i medián u tohoto tvrzení dosahoval hodnoty 1 a aritmetický průměr byl 1,39.

Tab. č. 9: Naplnění tvrzení v oblasti pracovního režimu

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Pracovní režim mi umožňuje sladění pracovního i osobního života	6	13	2	1	1	2	2	2,04
Mohu plně využívat práci z domova	16	6	0	1	0	1	1	1,39
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vedoucí pracovník**

V této oblasti byla stanovena dvě tvrzení, jejichž podoba a vyhodnocení je v následující tabulce. První tvrzení zjišťovalo, zda respondenti v případě potřeby mohou požádat o radu svého nadřízeného. U tohoto tvrzení byl modus i medián 1 a aritmetický průměr 1,48. Respondenti tedy hodnotí naplnění tohoto tvrzení velmi pozitivně. Druhé tvrzení se zaměřovalo na ocenění práce respondentů vedoucím pracovníkem. U tohoto tvrzení byl modus i medián 2 a aritmetický průměr 2,22. Celkem šestnáct respondentů vyjádřilo určitou míru souhlasu s tímto tvrzením. Čtyři respondenti si nebyli jisti a celkem tři respondenti vyjádřili jistou míru nesouhlasu.

Tab. č. 10: Naplnění tvrzení v oblasti vedoucího pracovníka

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
V případě potřeby mohu vždy požádat o radu svého nadřízeného	17	3	1	2	0	1	1	1,48
Vedoucí pracovník dokáže ocenit mou práci	6	10	4	2	1	2	2	2,22
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,85

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Neosobní komunikace**

Pro společnost je typická komunikace na dálku mezi kolegy, která postrádá osobní kontakt. V této oblasti je pouze jedno tvrzení, které hodnotí bezproblémovost tohoto způsobu komunikace. Vyhodnocení shrnuje následující tabulka. Modus i medián dosahuje hodnoty 2 a aritmetický průměr je 2,00. Tento způsob komunikace se zdá problémový pouze třem respondentům.

Tab. č. 11: Naplnění v tvrzení v oblasti neosobní komunikace

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Komunikace na dálku mezi kolegy/němi je bezproblémová	6	14	0	3	0	2	2	2,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

10.2.2 Důležitost motivačních faktorů pro respondenty

Pro správné nastavení motivačního systému ve společnosti je důležité znát míru vlivu motivačních faktorů na pracovní motivaci zaměstnanců. Následující část hodnotí, jaké faktory pracovní motivace jsou pro respondenty důležité. Jednotlivá tvrzení jsou hodnocena v rámci odpovídající oblasti pracovní motivace.

- **Hmotná odměna**

V oblasti hmotné odměny respondenti uvedli, že jsou pro ně všechna tvrzení důležitá. U tvrzení týkajícího se vztahu množství přidělené práce a mzdy byl modus i medián 1 a aritmetický průměr 1,35. V případě vztahu míry odpovědnosti v rámci pracovní pozice a mzdy byl znovu modus i medián 1 a aritmetický průměr byl 1,39. U tvrzení týkajícího se jasnosti kritérií pro odměňování byl modus a medián 2 a aritmetický průměr 1,57. Podrobné vyhodnocení tvrzení v této oblasti shrnuje tabulka č. 12.

Tab. č. 12: Důležitost tvrzení v oblasti hmotné odměny

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
Absolutní četnost								
Výše mé mzdy odpovídá množství práce, kterou vykonávám	15	8	0	0	0	1	1	1,35
Výše mé mzdy odpovídá míře odpovědnosti, které v rámci mé pozice mám	14	9	0	0	0	1	1	1,39
Vím, na základě čeho dostávám své odměny	10	13	0	0	0	2	2	1,57
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,43

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Obsah práce**

Všechna tvrzení z oblasti obsahu práce jsou pro většinu respondentů důležitá. Tato oblast je vyhodnocena v tabulce č. 13. U tvrzení týkajících se užitečnosti práce a možnosti uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti dosahoval modus i medián hodnoty 1. Aritmetický průměr byl u tvrzení o užitečnosti práce 1,57 a 1,48 u tvrzení o možnosti uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti. Nižší míru důležitosti respondenti vyjádřili u tvrzení týkajícího se autonomního rozvrhování práce. Modus i medián byl u tohoto tvrzení 2 a aritmetický průměr byl 1,83.

Tab. č. 13: Důležitost tvrzení v oblasti obsahu práce

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
Absolutní četnost								
Práce, kterou vykonávám, mi přijde užitečná	12	10	0	1	0	1	1	1,57
Práci si rozvrhují zcela autonomně	7	13	3	0	0	2	2	1,83
Při práci mám možnost uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti	13	9	1	0	0	1	1	1,48
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,62

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vzdělávání**

Z tabulky č. 14 je patrné, že vzdělávání je pro respondenty velmi důležité. Modus i medián byl u tvrzení v této oblasti roven 1 a aritmetický průměr byl 1,39.

Tab. č. 14: Důležitost tvrzení v oblasti vzdělávání

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Společnost mi poskytuje možnost vzdělávat se ve svém oboru	16	5	2	0	0	1	1	1,39

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky č. 15 je patrné, že možnost vzdělávání je nejvíce důležitá pro respondenty na pozici junior účetní. Stále velmi důležitá je i pro respondenty na pracovních pozicích samostatný/á účetní. Ze zkoumaných pracovních pozic je vzdělávání nejméně důležité pro účetní specialisty.

Tab. č. 15: Hodnocení důležitosti vzdělávání dle pracovních pozic

Pracovní pozice	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Junior účetní	5	1	0	0	0	1	1	1,17
Samostatný/á účetní	7	1	1	0	0	1	1	1,33
Účetní specialista	4	3	1	0	0	1	1,5	1,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Atmosféra pracovní skupiny**

Pro respondenty je důležitá atmosféra jejich pracovní skupiny, viz tabulka č. 16. Respondenti uvedli, že je pro ně velmi důležité, aby patřili do dobré pracovní skupiny. Modus i medián byl u tohoto tvrzení 1 a aritmetický průměr 1,48. O něco méně důležitá je pro ně neformálnost atmosféry na pracovišti, kde u tvrzení na toto téma byl modus i medián 2 a aritmetický průměr 1,87.

Tab. č. 16: Důležitosti tvrzení v oblasti atmosféry pracovní skupiny

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Patřím do dobré pracovní skupiny	13	9	1	0	0	1	1	1,48
Atmosféra na našem pracovišti je spíše neformální	8	11	3	1	0	2	2	1,87
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vztahy mezi pracovníky**

Dále respondenti hodnotili teambuildingové aktivity a možnost setkávat se s kolegy mimo práci. Vyhodnocení této oblasti je v následující tabulce. U tvrzení o teambuildingových aktivitách byl modus i medián 2 a aritmetický průměr 2,35. Možnost setkávat se s kolegy mimo práci pro respondenty byla na hranici důležitosti a nedůležitosti. Modus i medián dosahoval hodnoty 3 a aritmetický průměr byl 3,04.

Tab. č. 17: Důležitost tvrzení v oblasti vztahů mezi pracovníky

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
Absolutní četnost								
Teambuildingové aktivity přispívají k utužení vztahů mezi kolegy	4	12	3	3	1	2	2	2,35
Mám možnost se setkávat se svými kolegy/němi i mimo práci	1	6	8	7	1	3	3	3,04
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	2,7

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pracovní podmínky**

Pracovní podmínky jsou pro respondenty velmi důležité. Z tabulky č. 18 je zřejmé, že modus i medián u tvrzení zaměřujícího se na pracovní pomůcky odpovídal hodnotě 1 a aritmetický průměr byl 1,43. U tvrzení o pracovním zázemí byl modus 1, medián 2 a aritmetický průměr 1,65.

Tab. č. 18: Důležitost tvrzení v oblasti pracovních podmínek

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
Absolutní četnost								
Pro moji práci mám k dispozici potřebné vybavení (počítač, software, telefon)	13	10	0	0	0	1	1	1,43
Mám potřebné pracovní zázemí (kuchyňka, kancelář)	11	10	1	1	0	1	2	1,65
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,54

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Pracovní režim**

Pro respondenty je velmi důležitý pracovní režim umožňující sladění pracovního a osobního života. Modus i medián u tohoto tvrzení dosahoval hodnoty 1 a aritmetický průměr byl 1,35. Podobně je pro důležitá možnost pracovat z domova. V tomto případě byl modus 1, medián 2 a aritmetický průměr 1,78.

Tab. č. 19: Důležitost tvrzení v oblasti pracovního režimu

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Pracovní režim mi umožňuje sladění pracovního i osobního života	15	8	0	0	0	1	1	1,35
Mohu plně využívat práci z domova	10	9	3	1	0	1	2	1,78
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,57

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vedoucí pracovník**

Oblast týkající se vedoucího pracovníka je pro respondenty velmi důležitá. V této oblasti jsou dvě tvrzení týkající se možnosti požádat vedoucího pracovníka o radu a ocenění práce respondentů vedoucím pracovníkem. Z následující tabulky je zřejmé, že u obou těchto tvrzení byl modus i medián 1. Aritmetický průměr byl u prvního tvrzení 1,17 a u druhého 1,39.

Tab. č. 20: Důležitost tvrzení v oblasti vedoucí pracovník

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
V případě potřeby mohu vždy požádat o radu svého nadřízeného	19	4	0	0	0	1	1	1,17
Vedoucí pracovník dokáže ocenit mou práci	14	9	0	0	0	1	1	1,39
Aritmetický průměr oblasti	-	-	-	-	-	-	-	1,28

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Neosobní komunikace**

Z tabulky č. 21 vyplývá, že pro respondenty je důležitá bezproblémová komunikace na dálku mezi kolegy. Modus i medián u tohoto tvrzení dosahoval hodnoty 2 a aritmetický průměr byl 1,70.

Tab. č. 21: Důležitost tvrzení v oblasti neosobní komunikace

Výzkumné tvrzení	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Modus	Medián	Aritmet. průměr
	1	2	3	4	5			
	Absolutní četnost							
Komunikace na dálku mezi kolegy/němi je bezproblémová	10	11	1	1	0	2	2	1,70

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

10.2.3 Srovnání míry naplnění s mírou důležitosti

Pro každou zkoumanou oblast je vhodné, aby vnímaná míra jejího naplnění ve společnosti byla v souladu s mírou důležitosti, kterou jí respondenti přikládají. Pak daná oblast může pozitivně působit na motivaci pracovníka. Pokud je však naplňování vybraných oblastí motivace nižší, než by pracovník požadoval, vliv na jeho pracovní motivaci může být negativní. Srovnání vnímané míry naplnění ve společnosti s mírou důležitosti, kterou jí respondenti přikládají, je uvedeno v následující tabulce za pomoci stanovených diferencí.

Tab. č. 22: Srovnání míry naplnění ve společnosti s důležitostí pro respondenty

Oblasti	Aritmetický průměr míry naplnění ve společnosti	Aritmetický průměr míry důležitosti pro pracovníky	Diference
Hmotná odměna	2,43	1,43	-1,00
Obsah práce	1,67	1,62	-0,04
Vzdělávání	1,91	1,39	-0,52
Atmosféra pracovní skupiny	1,83	1,67	-0,15
Vztahy mezi pracovníky	2,35	2,70	0,35
Pracovní prostředí	1,41	1,54	0,13
Pracovní režim	1,72	1,57	-0,15
Vedoucí pracovník	1,85	1,28	-0,57
Neosobní komunikace	2,00	1,70	-0,30

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky č. 22 vyplývá, že naplnění většiny oblastí pracovní motivace je ve společnosti na dobré úrovni a odpovídá požadavkům pracovníků. Velmi dobře jsou ve společnosti

naplňovány oblasti pracovní motivace týkající se vztahů mezi pracovníky. Respondenti však této oblasti nepřisuzují velkou váhu důležitosti. Ostatní oblasti jsou pro respondenty důležité a jejich naplnění ve společnosti hodnotí pozitivně.

Přestože společnost je zastáncem konceptu „work life balance“, respondenti uvedli, že pracovní režim jim neumožňuje dostatečné sladění pracovního a osobního života. Tento koncept je pro ně však velmi důležitý. Na druhou stranu jim společnost dostatečně umožňuje pracovat z domova. To způsobuje, že pracovní režim je společností celkově dobře naplňován téměř podle jejich požadavků.

Dle respondentů jsou určité nedostatky pouze v oblastech zaměřených na hmotnou odměnu, vedoucího pracovníka a vzdělávání. Tyto tři oblasti jsou pro ně zároveň nejdůležitější, proto je vhodné, aby byly ve společnosti naplňovány co nejlépe. Z tohoto důvodu jsou v následující části tyto oblasti zkoumány hlouběji.

- **Hmotná odměna**

Z následující tabulky je zřejmé, že respondenti považují naplnění zmíněných tvrzení za nedostačující, jelikož neodpovídají přikládané důležitosti. Největší diference je u dvou tvrzení týkajících se souladu množství přidělené práce a míry odpovědnosti v rámci pracovní pozice s výší mzdy. Mírné nedostatky jsou také v jasnosti přidělování odměn, jelikož několik respondentů uvedlo, že jim kritéria pro odměňování nejsou zcela jasná.

Tab. č. 23: Srovnání aritmetických průměrů v oblasti hmotné odměny

Výzkumné tvrzení	Aritmetický průměr míry naplnění ve společnosti	Aritmetický průměr míry důležitosti pro pracovníky	Diference
Výše mé mzdy odpovídá množství práce, kterou vykonávám	2,65	1,35	-1,30
Výše mé mzdy odpovídá míře odpovědnosti, které v rámci mé pozice mám	2,65	1,39	-1,26
Vím, na základě čeho dostávám své odměny	2,00	1,57	-0,43
Aritmetický průměr oblasti	2,43	1,43	-1,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vedoucí pracovník**

V tabulce č. 24 jsou uvedeny diference k tvrzením z oblasti zaměřující se na vedoucího pracovníka. Respondenti pozitivně hodnotí možnost požádat svého nadřízeného o radu. Nedostatečně je naplňováno ocenění vykonané práce vedoucím pracovníkem.

Tab. č. 24: Srovnání aritmetických průměrů v oblasti vedoucího pracovníka

Výzkumné tvrzení	Aritmetický průměr míry naplnění ve společnosti	Aritmetický průměr míry důležitosti pro pracovníky	Diference
V případě potřeby mohu vždy požádat o radu svého nadřízeného	1,48	1,17	-0,30
Vedoucí pracovník dokáže ocenit mou práci	2,22	1,39	-0,83
Aritmetický průměr oblasti	1,85	1,28	-0,57

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Vzdělávání**

Tabulka č. 25 zachycuje rozdíly mezi hodnocením možnosti vzdělávání ve společnosti v závislosti na pracovních pozicích. Nejlépe možnosti vzdělávání hodnotí respondenti na pozicích účetních specialistů. Pro respondenty na této pracovní pozici je možnost vzdělávání důležitá, ale nejméně v porovnání s ostatními zkoumanými pozicemi. Možnost vzdělávání je nejdůležitější pro respondenty na pozicích junior účetní, kteří naplnění ve společnosti hodnotí také velmi pozitivně, diference není velmi významná. Nejhůře možnost vzdělávání hodnotí respondenti na pozicích samostatných účetních. I pro ně je vzdělávání velmi důležité.

Tab. č. 25: Srovnání arit. průměrů v oblasti vzdělávání dle pracovních pozic

Pracovní pozice	Aritmetický průměr míry naplnění ve společnosti	Aritmetický průměr míry důležitosti pro pracovníky	Diference
Junior účetní	1,33	1,17	-0,17
Samostatný/á účetní	2,56	1,33	-1,22
Účetní specialista	1,63	1,63	0,00
Aritmetický průměr oblasti	1,91	1,39	-0,52

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

10.2.4 Doplnění motivačního systému respondenty

V závěru dotazníku byla jedna nepovinná otevřená otázka, kde respondenti mohli vyjádřit, co v práci postrádají a co by uvítali. Na tuto otázku odpovědělo osm respondentů. Dva z nich uvedli, že by si přáli jazykové vzdělávání na pracovišti. Další dva respondenti by uvítali příspěvek na dopravu do práce. Další odpovědi se vyskytly pouze jednou a týkaly se penzijního připojištění, kratší pracovní doby, příspěvku na dovolenou a možnost jezdit do práce na kole a mít ho kde uschovat.

10.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Respondenti v dotaznících uvedli, že většina zkoumaných oblastí je ve společnosti dobře naplňována. Pořadí zkoumaných oblastí od nejlépe hodnocené po nejhůře hodnocené je následovné:

- pracovní prostředí,
- obsah práce,
- pracovní režim,
- atmosféra pracovní skupiny,
- vedoucí pracovník,
- vzdělávání,
- neosobní komunikace,
- vztahy mezi pracovníky,
- hmotná odměna.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že téměř všechny zkoumané oblasti jsou pro respondenty důležité. Na hranici důležitosti a nedůležitosti byla pouze oblast zaměřující se na vztahy mezi pracovníky ve společnosti. Respondenti nepřisuzují významnou váhu teambuildingovým aktivitám ani možnosti stýkat se s kolegy mimo práci. Seřazení zkoumaných oblastí od nejdůležitější po nejméně důležité je následovné:

- vedoucí pracovník,
- vzdělávání,
- hmotná odměna,
- pracovní prostředí,
- pracovní režim,

- obsah práce,
- atmosféra pracovní skupiny,
- neosobní komunikace,
- vztahy mezi pracovníky.

Při porovnání vnímané míry naplnění dané oblasti ve společnosti a míry důležitosti pro respondenty bylo zjištěno, že většina zkoumaných oblastí je pozitivně naplňována. Dle respondentů je nejmenší míra naplnění v oblasti hmotné odměny, kde diference byla -1,00. Patrné nedostatky byly také v oblastech zaměřujících se na vedoucího pracovníka a vzdělávání. Pracovníci uvedli, že vedoucí pracovník je jim vždy nápomocný a mohou ho požádat o radu. Na druhou stranu mají pocit, že by mohl více ocenit jejich práci. Zároveň některým respondentům není zcela jasný systém odměňování. Možnosti vzdělávání nejvíce chybí respondentům na pozicích samostatných účetních. Naopak nejlépe naplňovanou oblastí byly vztahy mezi pracovníky, které však pro respondenty nejsou moc důležité. Pro respondenty je však důležité pracovní prostředí, jehož naplnění ve společnosti je hodnoceno velmi pozitivně.

Respondenti uvedli, co jim při práci chybí nebo jaké benefity by uvítali. Zmiňovali finanční benefity jako například příspěvek na penzijní spoření, příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo příspěvek na dovolenou. Určitý příspěvek na dovolenou zaměstnanci již dostávají, a to ve formě slevy od cestovní agentury, která se podílela na vzniku společnosti. Další navrhované oblasti se týkaly vzdělávání, délky pracovní doby a možnosti jezdit do práce na kole.

V závěru lze říci, že motivační systém je ve společnosti dobře nastaven a v mnoha případech odpovídá požadavkům pracovníkům na pozicích finančních účetních. Přesto nalezneme i příležitosti ke zlepšení. Těmi se bude zabývat následující kapitola.

11 Návrhy a doporučení pro společnost

Společnost a vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na oblasti, které mohou mít největší vliv na motivaci pracovníků a jejichž naplnění pracovníci považují za nedostatečné. Vybraní pracovníci na pozicích finančních účetních uvedli, co v současném motivačním systému společnosti postrádají. Následující část je zpracována na základě skutečností, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Formuluje návrhy a doporučení pro současný motivační systém společnosti ve vybraných oblastech.

- **Hmotná odměna**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že míra naplnění hmotné odměny ve společnosti je nižší než míra důležitosti, kterou jí dotazovaní pracovníci přikládají. K naplnění této oblasti lze přispět například pomocí širší nabídky finančních benefitů. Někteří dotazovaní pracovníci v šetření navíc zmínili finanční benefity, které by uvítali. Na základě těchto zjištění jsou navrhovanými finančními benefity ke mzdě příspěvky na penzijní spoření a životní připojištění a příspěvky na dopravu do práce.

- **Příspěvek na penzijní spoření a životní připojištění**

Příspěvek na penzijní spoření a životní připojištění je obvykle poskytován po určité době od nástupu do práce, například po roce. Jeho výše se odvíjí od odpracovaných let ve společnosti. V případě nepřekročení částky 50 tisíc Kč v součtu za kalendářní rok je příspěvek osvobozen od daně z příjmů, ani se z něj neodvádí pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Pro společnost je daňově uznatelným nákladem v libovolné výši, musí však vyplývat z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní a jiné smlouvy (Zákon č. 586/1992, Sb.). Poskytnutí příspěvku je tedy výhodnější než samotné zvyšování mzdy pracovníka.

Příklad srovnání navýšení mzdy pracovníka o 3 000 Kč a poskytnutí příspěvku na penzijní spoření ve výši 3 000 Kč oproti základní mzdě 30 000 Kč zachycuje tabulka č. 26. Výše základní mzdy odpovídá přibližné výši mzdy samostatné účetní ve společnosti. V případě zvýšení mzdy o zmíněnou částku se zaměstnancův čistý příjem zvýší pouze o 2070 Kč, kdežto v případě poskytnutí příspěvku na penzijní spoření se mu ukládá celková částka 3 000 Kč. Celkové výdaje zaměstnavatele při základní mzdě 30 000 Kč činí 40 140 Kč. V případě poskytnutí příspěvku se jeho výdaje zvýší

na 43 014 Kč a při zvýšení mzdy na 44 154 Kč. Celková úspora pro zaměstnavatele při poskytnutí příspěvku oproti zvýšení mzdy o 3 000 Kč činí 1 014 Kč.

Tab. č. 26: Srovnání navýšení mzdy a poskytnutí příspěvku na penzijní spoření

Složky mzdy	Základní mzda	Příspěvek na PP 3 000 Kč	Zvýšení mzdy o 3 000 Kč
Hrubá mzda	30 000 Kč	30 000 Kč	33 000 Kč
Příspěvek na penzijní spoření	0 Kč	3 000 Kč	0 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	10 140 Kč	10 140 Kč	11 154 Kč
Základ pro výpočet daně	40 200 Kč	40 200 Kč	44 200 Kč
Záloha na daň	6 030 Kč	6 030 Kč	6 630 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Záloha na daň po uplatnění slev	3 960 Kč	3 960 Kč	4 560 Kč
Sociální pojištění zaměstnanec	1 950 Kč	1 950 Kč	2 145 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	1 350 Kč	1 350 Kč	1 485 Kč
Čistá mzda	22 740 Kč	22 740 Kč	24 810 Kč
Čisté navýšení příjmu zaměstnance	0 Kč	3 000 Kč	2 070 Kč
Celkové výdaje zaměstnavatele	40 140 Kč	43 140 Kč	44 154 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- Příspěvek na dopravu

Dalším navrhovaným benefitem je příspěvek zaměstnavatele na dopravu do zaměstnání a zpět. Aby se jednalo o daňově účinný náklad, musí být opět zakotven v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele či pracovní a jiné smlouvě (Zákon č. 586/1992, Sb.). Společnost může vydat vnitřní předpis zakládající nárok zaměstnanců na příspěvek na dopravu do zaměstnání. Výše příspěvku může být stanovena pro všechny zaměstnance stejná, například 500 Kč za měsíc, nebo může být stanoven příspěvek na jeden kilometr, například 2 Kč/km. Další možností je stanovení tarifních stupňů dle počtu kilometrů z místa bydliště do místa pracoviště a k nim přiřadit měsíční paušální částku. Příklad možného rozdělení příspěvků na dopravu do práce dle tarifních stupňů je uveden v tabulce č. 27. Výše měsíčního příspěvku byla stanovena na základě odhadu podle aktuálních cen jízdného. Rozdělení podle tarifních stupňů je spravedlivé. Výše měsíčního příspěvku odpovídá vzdálenosti, kterou zaměstnanec musí urazit do zaměstnání. S touto vzdáleností je spojena rozdílná výše přepravních nákladů u každého zaměstnance vzhledem k místu jeho bydliště.

Tab. č. 27: Měsíční příspěvek na dopravné dle vzdálenosti

Tarifní stupeň	Vzdálenost do zaměstnání	Částka měsíčního příspěvku
1.	1 - 5 km	500 Kč
2.	6 - 10 km	750 Kč
3.	11 - 15 km	1 000 Kč
4.	16 - 20 km	1 250 Kč
5.	21 km a více	1 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

- **Ocenění práce vedoucím pracovníkem**

Dotazovaní pracovníci mají pocit, že vedoucí pracovník nedostatečně ocení jejich práci. Některým dotazovaným pracovníkům navíc nejsou zcela jasná kritéria odměňování. Společnost by mohla vytvořit dokument, který by jasně definoval tato kritéria. Díky němu by pracovníci věděli, na základě čeho jim jsou přidělovány měsíční odměny. Zároveň budou vědět, co je nutné vykonat, aby odměnu získali, což povede k vyšší úrovni pracovní motivace zaměstnanců. Tento dokument by měl být vytvořen vedoucími pracovníky týmů finančních účetních, kteří jsou za odměňování zodpovědní. Stanovení výše odměn by mělo být plně v kompetenci vedoucích pracovníků. Odměny by mohly být stanoveny pomocí intervalu, který by určoval rozmezí částky, kterou lze za vybraný výkon získat. Odměny jsou nyní přiznávány podle množství přidělené práce. V dokumentu by měly být stanoveny odměny například podle složitosti portfolia klientů vybrané účetní a řešení mimořádných úkonů v rámci clientského účetnictví, odměny za účetní závěrky, odměny za účast na projektech společnosti apod.

Vedoucí pracovníci by měli vytvářet pravidelné zprávy o výkonech pracovníků a jejich práci. Zohlednit by v nich mohli množství přidělené práce, důslednost plnění úkolů, zvládnutí obtížných řešení neobvyklých úkolů, spolupráci a zapojení pracovníka do projektů, příspěvek pracovníka k dosažení podnikových cílů, zaměstnaneckou kázeň (včasné příchody do práce) apod. V těchto zprávách by také mělo být zaznamenáno průběžné hodnocení zaměstnance. Je totiž důležité, aby vedoucí pracovníci poskytovali zpětnou vazbu zaměstnancům co nejdříve po skončení hodnoceného výkonu.

Zmíněné zprávy by se staly podklady pro pravidelné motivačně – hodnotící rozhovory, které by se konaly v delším časovém horizontu (např. každého půl roku). Tyto rozhovory by podpořily motivaci pracovníka a také řešily případné nedostatky a odchylky od stanovených cílů. Tyto rozhovory hodnotí výkon zaměstnance za minulé období a

zároveň se soustředí na budoucnost a rozvoj zaměstnance, aby mohl dosáhnout požadovaného zlepšení. Zaměstnanci by také měli mít možnost sami při rozhovorech mluvit o své výkonnosti, což zvyšuje pravděpodobnost budoucího dosažení vytyčených cílů. Vedoucí pracovníci by na tyto rozhovory měli být řádně připraveni a důkladně shromažďovat podklady pro hodnocení pracovníka za dané období. Hodnocení by pracovníkům nemělo přinést zásadně nové informace, jinak by mohlo působit nespravedlivě a neobjektivně. Při hodnocení by vedoucí pracovníci měli podřízené podpořit a spravedlivě zhodnotit jejich výkon. Také je nezbytné, aby vedoucí pracovníci byli proškoleni v dovednostech pro hodnocení svých podřízených (Wagnerová 2008).

- **Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků zvyšuje hodnotu lidského kapitálu společnosti a přispívá k rozvoji a výkonnosti celé organizace. Možnost vzdělávání, rozvoje a zvyšování kvalifikace pracovníků pozitivně působí na jejich motivaci k práci (Synek a kol. 2010).

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že možnost vzdělávání chybí především pracovníkům na pozicích samostatných účetních. Společnost by měla provést další šetření zaměřené na toto téma a zjistit, na jaké oblasti se při vzdělávání svých zaměstnanců dále zaměřit. Na základě šetření pak bude možné rozhodnout, zda bude stačit interní vzdělávání na pracovišti, nebo bude potřeba zajistit vzdělávání externě. Toto šetření by mělo proběhnout metodou dotazování, která je vhodná ke zjišťování postojů a názorů respondentů. Dotazování by mohlo být realizováno osobním rozhovorem s pracovníky na pozicích samostatných účetních. Za přípravu a realizaci šetření by byla odpovědná HR specialista, která se soustředí na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Společnost by se měla znovu soustředit na jazykové vzdělávání. Někteří pracovníci v dotazníkovém šetření uvedli, že jej postrádají. Jazykové kurzy se přestaly konat z důvodu odchodu zaměstnance, který je vedl. Vzhledem k absenci interního lektora by společnost mohla najmout nového na zkrácený úvazek. Za kurzy by byl zodpovědný právě on a konaly by se přímo na pracovišti. Rozvoj jazykových dovedností zaměstnanců může pozitivně ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců, jelikož budou mít pocit, že společnost má zájem o zlepšování jejich jazykových dovedností. Kurzy by také vedle pozitivního vlivu na motivaci zaměstnanců zlepšili komunikaci se zahraničními klienty při psaní zahraničních e-mailů, telefonátech nebo na osobních schůzkách.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala motivačnímu systému v organizaci, která se zabývá zpracováním účetnictví. Práce se zaměřovala na pracovní motivaci zaměstnanců na pozicích finančních účetních.

Cílem práce bylo zhodnotit motivaci vybrané skupiny pracovníků zvolené organizace a formulovat návrhy a doporučení pro nastavený motivační systém. K naplnění tohoto cíle přispěly tři dílčí cíle, které se zaměřovaly na vymezení pojmů, které se vztahují k problematice pracovní motivace, popis současného motivačního systému v organizaci a zhodnocení, jak vybraná skupina zaměstnanců vnímá současný motivační systém a jaké motivační faktory jsou pro ně důležité.

Pro každou společnost je důležité, aby se zajímala o pracovní motivaci zaměstnanců. Ta ovlivňuje jejich výkonnost a výkonnost celé organizace. Pro pracovníky na řídicích pozicích je nezbytné, aby znali principy fungování pracovní motivace zaměstnanců a věděli, jakými faktory ji lze ovlivnit.

Pro zvolenou organizaci je nezbytné, aby její pracovníci byli dostatečně motivováni. Při motivaci zaměstnanců se soustředí na několik oblastí, jejichž naplnění bylo pracovníky pozitivně hodnoceno. Všechny zkoumané oblasti pracovní motivace byly pro pracovníky důležité, nejmenší míru důležitosti přikládali vztahům mezi pracovníky. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že ve společnosti je příjemné pracovní prostředí i vyhovující pracovní režim. Také vztahy mezi pracovníky a celková atmosféra pracovní skupiny jsou pozitivně hodnoceny. V menší míře jsou naplňovány motivační faktory v oblastech hmotné odměny, vedoucího pracovníka a vzdělávání. Tyto tři oblasti jsou zároveň pro finanční účetní nejdůležitější, proto se jimi dále zabývala návrhová část práce.

V poslední kapitole práce byly formulovány návrhy a doporučení pro společnost na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. V oblasti hmotné odměny byly navrženy dva další finanční benefity, které někteří pracovníci sami uvedli v dotazníkovém šetření. Z šetření dále vyplynulo, že je nutné se více soustředit na odměňování a hodnocení vedoucím pracovníkem. Byl navrhnut dokument, který by jasně definoval kritéria odměňování. Dále bylo doporučeno vypracovávat pravidelné zprávy o výkonech pracovníka, které by byly podkladem k hodnocení pracovníků pomocí

motivačně – hodnotících rozhovorů. K tomuto hodnocení je nezbytné vedoucí pracovníky proškolit. V oblasti vzdělávání bylo doporučeno realizovat šetření zaměřené na oblast vzdělávání pracovníků zejména na pozicích samostatných účetních. Také bylo doporučeno znovu realizovat jazykové vzdělávání pracovníků.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Vyd. 14. New York: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich a kol. *Management: Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana a kol. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIČUDOVÁ, Kateřina, GANGUR, Mikuláš, SVOBODA, Milan, ŘÍHOVÁ, Pavla. *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2016. ISBN 978-80-261-0660-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3. přeprac. vyd. Praha: Stanislav Juhaňák – TRITON, 2014. ISBN 978-807387-830-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PINK, Daniel H. *Drive: the Surprising Truth about What Motivates Us*. London: Penguin Books, 2009. ISBN 978-1-101-15214-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vydání. Praha: Garda, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. 6. revidované a doplněné vydání. Praha: Garda, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

STEIGER, Thomas, LIPPMANN, Eric. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

SVOBODA, Milan, GANGUR, Mikuláš, MIČUDOVÁ, Kateřina. *Statistické zpracování dat*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2019. ISBN 978-80-261-0883-2.

SYNEK, Miroslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepr. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beth, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Zákon č. 586/1992, Sb., Zákon o dani z příjmu.

Internetové zdroje

BREJČÁK, Peter. Jak Trivi, za kterým stojí i zakladatelé Invie, digitalizuje účetnictví pomocí strojového učení. *Tyinternety* [online]. 2019 [cit. 12. 2. 2020]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/startupy/jak-trivi-za-kterym-stoji-i-zakladatele-invie-digitalizuje-ucetnictvi-pomoci-strojoveho-uceni/>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2017 [cit. 12. 2. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=347956&typ=PLATNY>

ROSTECKÝ, Jiří. Trivi. *Peníze* [online]. 2017 [cit. 12. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/fintech-startupy/trivi>

Trivi, 2020 [online]. Praha: Trivi [cit. 12. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.trivi.com/>

Interní zdroje

Senior účetní, 2020. *Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí týmu finančních účetní Trivi a. s.* Plzeň 6. 3.

Trivi a. s., 2020. *Organizační struktura*. Interní dokument Trivi a. s. se sídlem v Praze.

Trivi a. s., 2019. *Pracovní řád*. Interní dokument Trivi a. s. se sídlem v Praze.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Nejvýznamnější motivy k práci	19
Tab. č. 2: Naplnění tvrzení v oblasti hmotné odměny ve společnosti.....	52
Tab. č. 3: Naplnění tvrzení v oblasti obsahu práce ve společnosti.....	53
Tab. č. 4: Naplnění tvrzení v oblasti vzdělávání ve společnosti	53
Tab. č. 5: Hodnocení naplnění vzdělávání ve společnosti dle pracovních pozic	54
Tab. č. 6: Naplnění tvrzení v oblasti atmosféry pracovní skupiny.....	54
Tab. č. 7: Naplnění tvrzení v oblasti vztahů mezi pracovníky	55
Tab. č. 8: Naplnění tvrzení v oblasti pracovních podmínek.....	55
Tab. č. 9: Naplnění tvrzení v oblasti pracovního režimu	56
Tab. č. 10: Naplnění tvrzení v oblasti vedoucího pracovníka	56
Tab. č. 11: Naplnění tvrzení v oblasti neosobní komunikace	57
Tab. č. 12: Důležitost tvrzení v oblasti hmotné odměny.....	58
Tab. č. 13: Důležitost tvrzení v oblasti obsahu práce.....	58
Tab. č. 14: Důležitost tvrzení v oblasti vzdělávání	59
Tab. č. 15: Hodnocení důležitosti vzdělávání dle pracovních pozic	59
Tab. č. 16: Důležitosti tvrzení v oblasti atmosféry pracovní skupiny.....	59
Tab. č. 17: Důležitost tvrzení v oblasti vztahů mezi pracovníky	60
Tab. č. 18: Důležitost tvrzení v oblasti pracovních podmínek.....	60
Tab. č. 19: Důležitost tvrzení v oblasti pracovního režimu	61
Tab. č. 20: Důležitost tvrzení v oblasti vedoucí pracovník	61
Tab. č. 21: Důležitost tvrzení v oblasti neosobní komunikace.....	62
Tab. č. 22: Srovnání míry naplnění ve společnosti s důležitostí pro respondenty	62
Tab. č. 23: Srovnání aritmetických průměrů v oblasti hmotné odměny	63
Tab. č. 24: Srovnání aritmetických průměrů v oblasti vedoucího pracovníka.....	64

Tab. č. 25: Srovnání arit.průměrů v oblasti vzdělávání dle pracovních pozic.....	64
Tab. č. 26: Srovnání navýšení mzdy a poskytnutí příspěvku na penzijní spoření.....	68
Tab. č. 27: Měsíční příspěvek na dopravné dle vzdálenosti	69

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka).....	13
Obr. č. 2: Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon	27
Obr. č. 3: Logo společnosti Trivi a. s.	38
Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti Trivi a. s.	39
Obr. č. 5: Pohlaví respondentů	49
Obr. č. 6: Věk respondentů.....	50
Obr. č. 7: Pracovní pozice respondentů.....	50

Seznam použitých zkratk a značek

§ paragraf

% procento

a. s. akciová společnost

apod..... a podobně

atd..... a tak dále

CEO výkonný ředitel (z anglického Chief executive officer)

č..... číslo

DPH daň z přidané hodnoty

HR..... lidské zdroje (z anglického human resources)

IT..... informační technologie

Kč..... korun českých

Kč/km.... korun českých za 1 kilometr

kol. kolektiv

např. například

obr. obrázek

popř. popřípadě

resp..... respektive

tab..... tabulka

tj. to je

tzn..... to znamená

tzv..... takzvaně

Seznam příloh

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha B: Zařazení tvrzení do oblastí motivace

Příloha C: Dotazník

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl veden se senior účetní, která vede jeden z týmů finančních účetních. Rozhovor se uskutečnil 6. března 2020 na plzeňské pobočce společnosti. Cílem rozhovoru bylo doplnit podstatné informace o interním prostředí společnosti a popsat současný motivační systém určený pro pracovníky na pozicích finančních účetních. Okruhy otázek se týkaly následujících oblastí:

- Interní prostředí společnosti
 - Jednotlivá oddělení a lidské zdroje
 - Pobočky společnosti
- Motivační systém
 - Hmotná odměna
 - Variabilní složka mzdy
 - Zaměstnanecké výhody
 - Obsah práce finančních účetních
 - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
 - Atmosféra pracovní skupiny
 - Teambuildingové aktivity
 - Komunikace
 - Vedoucí pracovník
 - Pracovní podmínky
 - Režim práce
 - Dovolena

Příloha B: Zařazení tvrzení do oblastí motivace

	Výzkumné tvrzení	Vybrané oblasti pracovní motivace
1.	Výše mé mzdy odpovídá množství práce, kterou vykonávám	Hmotná odměna
2.	Výše mé mzdy odpovídá míře odpovědnosti, které v rámci mé pozice mám	Hmotná odměna
3.	Práce, kterou vykonávám, mi přijde užitečná	Obsah práce
4.	Vím, na základě čeho dostávám své odměny	Hmotná odměna
5.	Práci si rozvrhuji zcela autonomně	Obsah práce
6.	Při práci mám možnost uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti	Obsah práce
7.	Společnost mi poskytuje možnost vzdělávat se ve svém oboru	Vzdělávání
8.	Patřím do dobré pracovní skupiny	Atmosféra pracovní skupiny
9.	Atmosféra na našem pracovišti je spíše neformální	Atmosféra pracovní skupiny
10.	Komunikace na dálku mezi kolegy/němi je bezproblémová	Neosobní komunikace
11.	Teambuildingové aktivity přispívají k utužení vztahů mezi kolegy	Vztahy mezi pracovníky
12.	Mám možnost se setkávat se svými kolegy/němi i mimo práci	Vztahy mezi pracovníky
13.	Pro moji práci mám k dispozici potřebné vybavení (počítač, software, telefon)	Pracovní pomůcky
14.	Mám potřebné pracovní zázemí (kuchyňka, kancelář)	Pracovní prostředí
15.	Pracovní režim mi umožňuje sladění pracovního i osobního života	Pracovní režim
16.	Mohu plně využívat práci z domova	Pracovní režim
17.	V případě potřeby mohu vždy požádat o radu svého nadřízeného	Vedoucí pracovník
18.	Vedoucí pracovník dokáže ocenit mou práci	Vedoucí pracovník

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Příloha C: Dotazník

1. Uved'te, do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

Výzkumné tvrzení		Míra naplnění ve firmě				
		Míra souhlasu				
		Zcela souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1.	Výše mé mzdy odpovídá množství práce, kterou vykonávám					
2.	Výše mé mzdy odpovídá míře odpovědnosti, které v rámci mé pozice mám					
3.	Práce, kterou vykonávám, mi přijde užitečná					
4.	Vím, na základě čeho dostávám své odměny					
5.	Práci si rozvrhuji zcela autonomně					
6.	Při práci mám možnost uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti					
7.	Společnost mi poskytuje možnost vzdělávat se ve svém oboru					
8.	Patřím do dobré pracovní skupiny					
9.	Atmosféra na našem pracovišti je spíše neformální					
10.	Komunikace na dálku mezi kolegy/němi je bezproblémová					
11.	Teambuldingové aktivity přispívají k utužení vztahů mezi kolegy					
12.	Mám možnost se setkávat se svými kolegy/němi i mimo práci					
13.	Pro moji práci mám k dispozici potřebné vybavení (počítač, software, telefon)					
14.	Mám potřebné pracovní zázemí (kuchyňka, kancelář)					
15.	Pracovní režim mi umožňuje sladění pracovního i osobního života					
16.	Mohu plně využívat práci z domova					
17.	V případě potřeby mohu vždy požádat o radu svého nadřízeného					
18.	Vedoucí pracovník dokáže ocenit mou práci					

2. Uveďte, jak jsou pro Vás důležitá již výše uvedená tvrzení:

Výzkumné tvrzení	Důležitost pro pracovníka				
	Míra důležitosti				
	Zcela důležité	Důležité	Nevím	Nedůležité	Zcela nedůležité
1.	Výše mé mzdy odpovídá množství práce, kterou vykonávám				
2.	Výše mé mzdy odpovídá míře odpovědnosti, které v rámci mé pozice mám				
3.	Práce, kterou vykonávám, mi přijde užitečná				
4.	Vím, na základě čeho dostávám své odměny				
5.	Práci si rozvrhují zcela autonomně				
6.	Při práci mám možnost uplatnit vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti				
7.	Společnost mi poskytuje možnost vzdělávat se ve svém oboru				
8.	Patřím do dobré pracovní skupiny				
9.	Atmosféra na našem pracovišti je spíše neformální				
10.	Komunikace na dálku mezi kolegy/němi je bezproblémová				
11.	Teambuildingové aktivity přispívají k utužení vztahů mezi kolegy				
12.	Mám možnost se setkávat se svými kolegy/němi i mimo práci				
13.	Pro moji práci mám k dispozici potřebné vybavení (počítač, software, telefon)				
14.	Mám potřebné pracovní zázemí (kuchyňka, kancelář)				
15.	Pracovní režim mi umožňuje sladění pracovního i osobního života				
16.	Mohu plně využívat práci z domova				
17.	V případě potřeby mohu vždy požádat o radu svého nadřízeného				
18.	Vedoucí pracovník dokáže ocenit mou práci				

3. Je něco, co Vám v práci chybí? Například nějaké benefity, které byste uvítal/a?
(nepovinné)

4. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

5. Jaký je Váš věk?

- Méně než 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 let a více

6. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Junior účetní
- Samostatný/á účetní
- Účetní specialista

Abstrakt

Piotrowská, T. (2020). *Motivační systém v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: pracovní motivace, motivační teorie, stimulace pracovníků

Bakalářská práce se zabývá motivačním systémem ve zvolené organizaci. Cílem práce je zhodnotit motivaci u vybrané skupiny pracovníků v dané organizaci a formulovat návrhy a doporučení pro její současný motivační systém. V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy, které se vztahují k problematice pracovní motivace. Empirická část práce nejprve představuje zvolenou organizaci, pro kterou je důležité, aby pracovní motivace zaměstnanců byla na požadované úrovni. Následně je popsán současný motivační systém. Na základě dotazníkového šetření je zhodnocena míra naplnění vybraných oblastí pracovní motivace ve společnosti a důležitost motivačních faktorů pro vybranou skupinu pracovníků. V souladu se zjištěnými poznatky z dotazníkového šetření jsou formulovány návrhy a doporučení pro motivační systém v dané organizaci, které by měly přispět ke zlepšení vybraných oblastí ovlivňující pracovní motivaci jejích zaměstnanců.

Abstract

Piotrowská, T (2020). *Motivation System of Organization* (Bachelor thesis), University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics.

Key words: work motivation, theory of motivation, stimulation of workers

The bachelor thesis deals with the motivation system in the chosen organization. The aim of the work is to evaluate the motivation of a selected group of employees in the organization and to formulate suggestions and recommendations for its current motivation system. The theoretical part of the thesis defines the terms that are related to the issue of motivation in the workplace. The empirical part of the work first presents the chosen organization, for which it is important that the work motivation of its employees is at the desired level. The motivation system is subsequently described. Based on a questionnaire survey, the degree of fulfilment of selected areas of work motivation in the company and the importance of employees' motivational factors are evaluated. In accordance with the results from the questionnaire survey, suggestions and recommendations for the motivation system in the organization are formulated, which should contribute to the improvement within the selected areas influencing the work motivation of the employees.