

# **Analýza motivace zaměstnanců firmy Axiom Sw a návrh na jejich zlepšení**

Lenka Kysučanová

---

Bakalářská práce  
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

\*\*\*nascannované zadání s. 1\*\*\*

\*\*\*nascannované zadání s. 2\*\*\*

## **ABSTRAKT**

Hlavním záměrem této bakalářské práce je provést analýzu motivace zaměstnanců firmy AXIOM SW s. r. o. a zaměřit se na návrh pro zlepšení motivace zaměstnanců. V první části mé bakalářské práce se zabývám teoretickými poznatky analýzy motivace, které souvisejí s tématem této práce, což je Analýza motivace zaměstnanců firmy AXIOM SW s. r. o. a návrh na jejich zlepšení.

V druhé části, praktické se nejprve zaměřuji na představení firmy a poté na úroveň motivace zaměstnanců firmy Axiom SW a na její analýzu. Po provedené analýze se snažím nastítnit návrhy na zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnance.

Klíčová slova: Maslowova teorie, Adamsova teorie, Vroomova teorie, SWOT analýza, dotazník, motivace, stimulace, výkon, doporučení.

## **ABSTRACT**

The main target of this bachelor thesis is to carry out an analysis of the employees' motivation in AXIOM SW ltd. and to focus on its improvement. In the first part of my bachelor thesis I deal with some theoretical knowledge, related to the theme of my bachelor thesis and thereby Analysis of employees' motivation and its improvement in AXIOM SW ltd.

In the second part, practical i am firstly aim at introducing the company and then the level of employees' motivation in Axiom SW and their analysis. After carrying out the analysis i try to outloně some suggestion for improving the employees' motivation and satisfaction.

Keywords: Maslow's theory, Adams's theory, Vroom's theory, SWOT analysis, questionnaire, motivation, stimulation, performance, recommendation.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi s bakalářskou prací pomáhali, zejména vedoucímu mé práce Ing. Davidu Peciválovi.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>10</b>
1.1 MOTIVACE A STIMULACE.....	10
1.2 PRINCIPY MOTIVACE.....	11
1.2.1 Zlaté pravidlo a lidská spokojenost.....	11
1.3 VRSTVY MOTIVACE .....	12
1.4 MOTIVACE A VÝKON .....	13
<b>2 MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB</b> .....	<b>15</b>
<b>3 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ</b> .....	<b>17</b>
<b>4 ADAMSOVA TEORIE ROVNOVÁHY</b> .....	<b>18</b>
<b>5 SKINNEROVA TEORIE POZITIVNÍHO POSÍLENÍ</b> .....	<b>19</b>
<b>6 ODMĚŇOVÁNÍ JAKO STRATEGICKÝ SYSTÉM DLOUHODOBÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>20</b>
6.1 CO VŠE TEDY ZAHRNUJEME DO ODMĚŇOVÁNÍ .....	20
6.1.1 Analýza a ohodnocení pracovní pozice.....	22
6.1.2 Placení individuálních zaměstnanců .....	24
<b>7 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>26</b>
<b>8 DOTAZNÍK</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>9 FIRMA AXIOM SW</b> .....	<b>31</b>
9.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	31
9.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	31
9.3 SOUČASNOST.....	32
9.4 STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	33
9.5 PODNIKATELSKÁ ČINNOST SPOLEČNOSTI .....	33
9.5.1 Microsoft Dynamics Navision.....	33
9.5.2 Microsoft Dynamics CRM .....	35
9.6 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FIRMY AXIOM SW S.R.O.....	36
<b>10 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY A MOTIVAČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>37</b>
10.1 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY FIRMY AXIOM SW S.R.O.....	37
10.2 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY AXIOM SW S.R.O.....	38
<b>11 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>43</b>

11.1	SILNÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI (STRENGTHS).....	43
11.2	SLABÉ STRÁNKY FIRMY (WEAKNESS).....	44
11.3	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITY).....	44
11.4	OHROŽENÍ (THREATS).....	45
<b>12</b>	<b>DOTAZNÍK .....</b>	<b>46</b>
12.1	UKÁZKA A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	46
<b>13</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ FIRMY AXIOM SW S.R.O.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

V mezilidských vztazích, při kontaktu s mladými lidmi i dospělými si všímáme toho, že se každý chová poněkud odlišně, což znamená, že ke každé určité činnosti přistupuje s větším či menším zájmem. Radost a uspokojení pociťuje při působení nestejných podnětů. Každé chování člověka je nějak motivováno.

Motivační struktura každého člověka je velice složitá, zahrnuje soubor motivačních sil vzájemně se ovlivňujících a souvisejících s dalšími aspekty vývoje člověka, s jeho zráním, učením i výchovou a samozřejmě se sociálním začleněním.

V dnešní době existuje spousta odborníků, kteří se zabývají motivací lidí, a také co se týká motivace zaměstnanců, existuje spousta firem, které se snaží přijít na to, jak správně zaměstnance motivovat a tím je donutit k lepšímu pracovnímu výkonu.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou motivace zaměstnanců firmy AXIOM SW s. r. o. a návrhy na jejich zlepšení. Po prostudování teoretických poznatků v první části, se v druhé části zaměřím na analýzu motivace zaměstnanců a na návrh na jejich zlepšení.

Cílem této práce je analýza současného stavu motivace pracovníků ve firmě AXIOM SW s. r. o. a následný návrh na možné zlepšení motivace s prostorem pro růst výkonnosti zaměstnanců.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORIE MOTIVACE

Abychom mohli reagovat na podněty, musíme neustále monitorovat a vyhodnocovat stav, ve kterém se nacházíme. Tento proces je v zásadě intuitivní, jeho metodiku tedy vědomě nekontrolujeme, ale jeho výsledek si uvědomujeme ve formě **aktuálního pocitu**. Výsledky tohoto průběžného hodnocení můžeme vnímat na škále od nejpříjemnějších po nejnepříjemnější pocity.[5]

**Motivem** lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu je odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Stav naplnění potřeb, spojený s příjemným pocitem, bývá označován jako spokojenost. Abychom se nepřestali vyvíjet, může stav spokojenosti trvat jen omezenou dobu. Pokud nekončí změnou vnějších podmínek, ukončíme jej sami tím, že prožívání příjemných pocitů odezní. Tento mechanismus usnadňuje dynamiku našeho chování.[5]

**Chování** jako výsledek působení potřeb a motivů souvisí spíše se stabilitou, tedy se schopností regulovat aktuální rovnovážné nebo nerovnovážné stavy v určité časové frekvenci.[5]

### 1.1 Motivace a stimulace

Existují určité podněty, které dokáží konkrétního člověka inspirovat k práci na naplňování firemních myšlenek a cílů. Tyto podněty můžeme hledat mezi motivy a stimuly. Motiv a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou naše, stimuly přicházejí zvenčí, našimi se teprve stávají.

**Motivace** znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejími již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními pocity. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme odhadnout aktuální motivy lidí.

**Stimulace.** Pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně (zejména když se můžeme spolehnout na obecně působivé stimuly typu finanční odměny) ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dolud bude

působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.[5]

Volba mezi motivací a stimulací tedy závisí na konkrétních podmínkách včetně schopnosti manažera. Obecně platí, že při budování spodních pater pyramidy vitality, lze velmi dobře vystačit se stimulací, ale při pohybu vzhůru touto pyramidou se přítomnost motivační složky se stává stále důležitějším a posléze klíčovým předpokladem úspěchu. Výslednici působení různých podnětů (motivů a stimulů) na člověka můžeme vnímat jako vektorový součet. V této etapě jde o to, aby stimuly vycházející od manažerů a lídrů nepůsobily proti motivům, ale ve stejném smyslu. Později, spolu s tím, jak postupně roste význam motivace a klesá potřeba stimulace, se celý proces hledání podnětů za příznivých okolností může přestěhovat z rukou manažera a dostávat se do přímé kompetence člověka, který práci vykonává.[5]

## 1.2 Principy motivace

Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat. Máme-li konkrétní úkol a konkrétního člověka, málokdy se stane, že tyto dvě části skládky úspěchu do sebe bez potíží zapadnou. Nekompatibilitu můžeme řešit dvojím způsobem. Buď můžeme působit na člověka, aby se změnil do podoby vhodné pro plnění úkolů. Takové plnění může být úspěšné snad v dlouhodobém horizontu, krátkodobě v sobě ponese nějakou formu nátlaku, a bude tedy vzdáleno podstatě motivace. Nebo se můžeme postarat o to, aby úkol vyšel vstříc člověku. Pochopitelně vždy nemůžeme vybírat pro konkrétního člověka úkol, který mu sedí. Můžeme mu jej ovšem podat formou, která mu vyhovuje, a uzpůsobit podmínky pro plnění úkolu jeho požadavkům.[5]

### 1.2.1 Zlaté pravidlo a lidská spokojenost

Výše popsaný prostý, ale účinný princip můžeme nazvat „zlatým pravidlem motivace“ a formulovat třeba takto: Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolu, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.

Manažer, který umí motivovat, vlastně „hněte“ ze dvou vstupů, které si nemusejí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinací dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské spokojenost. To, co dává jeho úsilí naději na úspěch, je především komplexní cha-

rakter **lidské spokojenosti**, která má přinejmenším tři vrstvy, se kterými je třeba počítat. Věcná spokojenost se týká výsledku. Chci-li se stát vítězem soutěže, moje věcná spokojenost bude souviset s tím, které místo obsadím. Procesní spokojenost se týká procesu. Byla-li soutěž spravedlivá, příjmu prohru snadněji, než byla-li nefér. [5]

Osobní spokojenost souvisí s rolí, kterou jsem hrál. Byla-li moje role důstojná a oceněná, lépe se smírím s věcnou a procesní nespokojeností. Manažer by měl působit se znalostí těchto tří vrstev. Když nemá co nabídnout v jedné oblasti, může tento nedostatek kompenzovat ve zbylých dvou oblastech.[5]

### 1.3 Vrstvy motivace

Aktuální motivace člověka je výslednicí působení tří do značné míry nezávislých složek. Můžeme jim říkat: motivační založení, motivační poloha a motivační naladění.

První odráží osobnost člověka, druhá podmínky, ve kterých žije a pracuje, a třetí okamžitou situaci, ve které se vyskytuje.[1]

**Motivační založení** je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti. Tak jako se vším , co se týká osobnosti, nemůžeme ani s motivačním založením při praktickém managementu dělat nic víc, než jej u konkrétního člověka poznáme, pochopíme a použijeme.[1]

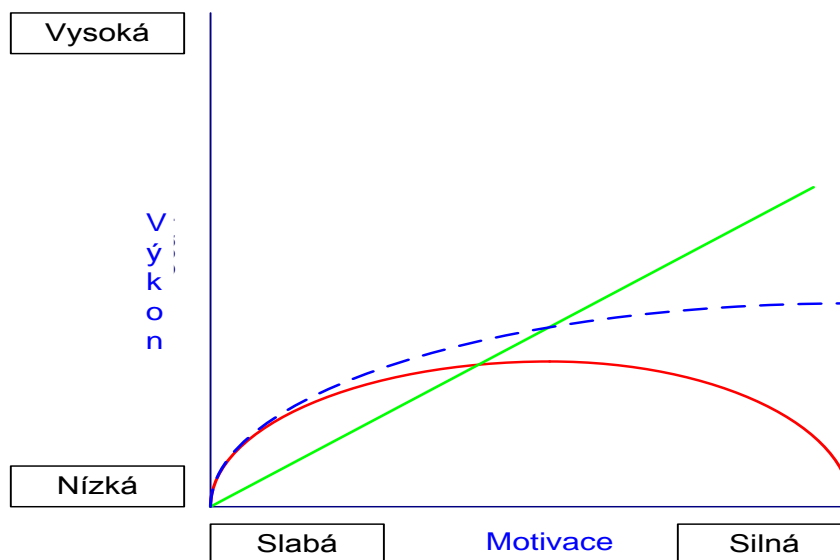
Motivační založení se během života mění jen velmi pomalu. Může však být překryto a maskováno jinými vlivy , zejména vnějšími podmínkami, ve kterých člověk žije a „společnou objednávkou“ související s rolemi, které ve svém životě hraje (manažer, expert, ředitel). Někdy je tato objednávka v rozporu se založením člověka. To se projevuje zejména v krizových situacích nebo při spontánních reakcích, kdy věnujeme méně pozornosti kontrole vlastního chování a projevy motivačního založení se mohou nerušeně promítat nerušeně do našeho chování.[1]

**Motivační poloha** souvisí s životními a pracovními podmínkami a prostřednictvím změn těchto podmínek jí také můžeme ovlivňovat. Za určitých okolností může dominovat a po dobu trvání těchto okolností i potlačit vliv podnětů souvisejících s motivačním založením. Motivační poloha dominuje i tehdy, když okolí velmi naléhavě vyžaduje po člověku specifické chování.[1]

**Motivační naladění** je okamžitý stav vnitřních pohnutek. K motivačnímu založení má stejný vztah jako počasí k podnebí. Když zaměstnanec cestou do práce něco rozčílí, může začít pracovat ovládan potřebami, které jsou vzdálené pracovním cílům. Zkušený manažer tuto situaci pozná a uvědomí si, že zanedlouho bude tato motivační přehánka minulostí.[1]

#### 1.4 Motivace a výkon

Základní myšlenkou motivace a výkonu je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí – li člověku příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí – li jedinci pro tento výkon motivace. V případě vysoké motivace a nízké úrovně schopnosti může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením. V případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace může být zvýšení výkonu naopak dosaženo motivováním. Je – li úroveň motivace a schopností dobrá a výkon je přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu. V manažerské analýze pracovního výkonu se tedy uplatňují tři základní hlediska: úroveň pracovních schopností, úroveň pracovní motivace a kvalita pracovních podmínek.[1]



Obr.2 – Graf vztahu motivace a výkonu [1]

*Poznámka: Křivka blížící se pomalu vyšší hranici výkonu: křivka dosáhne určitého bodu, za němž každá dodatečná motivace má za následek jen malý vzestup dalšího výkonu. Funkce obráceného U: silná motivace vede ke zmenšení výkonu. Tento spád lze vysvětlit*

*dvěma způsoby: 1. silná motivace zúžuje vnější pole osoby, která vidí jen cíl, a tím mohou zůstat nepovšimnuty podněty důležité pro výkon. 2. Silně motivované osoby mají stále starosti, aby neselehali, což je doprovázeno úzkostí, a většina energie je pak vynaložena na redukci úzkosti než na výkon. [1]*

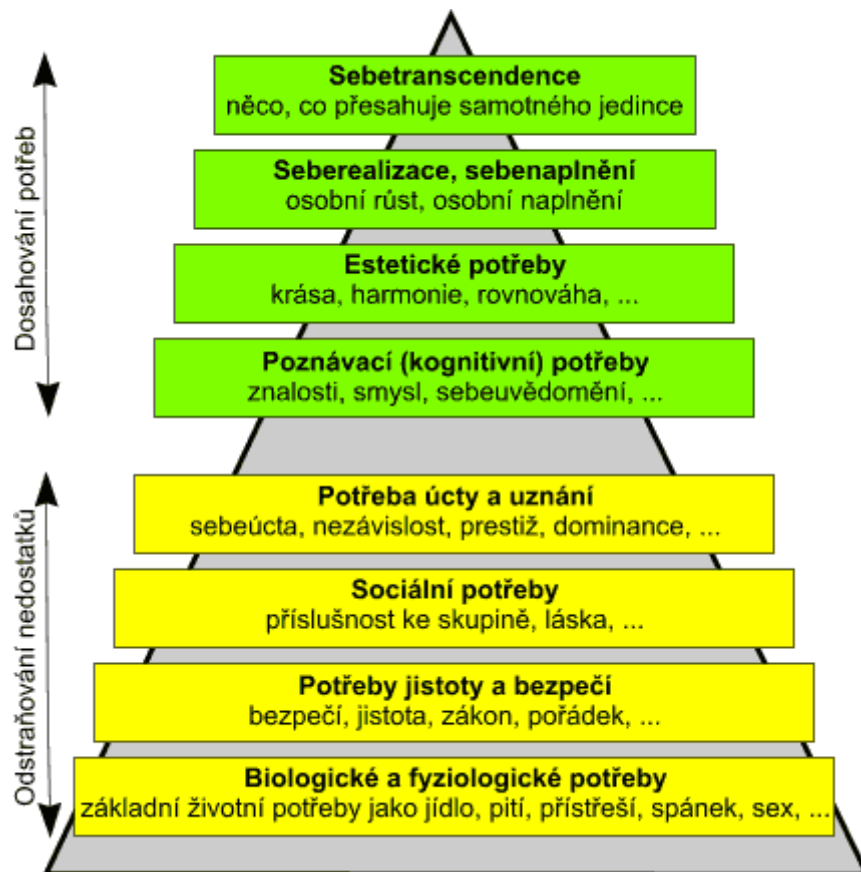
Obecný závěr je tedy ten, že pracovní výkon člověka závisí na souhře subjektivních (motivace a schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace výkon snižuje. V tomto smyslu se někdy hovoří o „pod – motivování“ a „nad – motivování“ . [1]

## 2 MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB

Teorie je potřeb je pravděpodobně nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň a finanční problémy a vůbec vše co brání lidem k jejich úplnému rozvoji. Jedním z nejvýznamnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow, který uvedl v roce 1943 svou slavnou hierarchii potřeb. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří určitou hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (D-potřeby) a potřebami dosažení něčeho (B-potřeby).[12]

Nejsou – li uspokojeny D-potřeby je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je – li potřeba uspokojena není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.[12]

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své nejdůležitější lidské potřeby, které jsou dány evolucí a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování potřeb základních. [12]



Obr. 1- Maslowův Osmiúrovňový model potřeb[13]



### 3 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Procesní teorie se zabývají v termínech racionálních kognitivních procesů. Známa je teorie očekávání od Victora Vrooma.

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. A) Valence – přesvědčení o dosažitelnosti cíle, B) Instrumentality – přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme, C) Expectancy – přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.[12]

Z praktického hlediska je třeba nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- Že cíl je a že je žádoucí,
- Že je vůbec možné cíle dosáhnout,
- Že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- Že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- Že si daný člověk cíle zaslouží.[12]

## 4 ADAMSOVA TEORIE ROVNOVÁHY

John Adams uvedl tuto pracovní teorii motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, ocenění, odpovědnost a pocit rozvoje a růstu. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude – li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak může také vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu – reálných vstupů do práce.[12]

Je třeba také podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jisté jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.[12]

## 5 SKINNEROVA TEORIE POZITIVNÍHO POSÍLENÍ

Burrhus F. Skinner význačný americký psycholog se zabýval operačním podmiňováním při modifikaci chování.[4]

Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledku:

- Důsledky, které dávají odměnu posilují,
- důsledky, které poskytují potrestání oslabují,
- a v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání chování vyhasíná.[4]

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme – li posílit chování (aby bylo intenzivnější, čistější a pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak chceme – li jej oslabit (udělat méně intenzivnější), poskytneme trest. Pokud chceme aby chování vyhaslo, nevěnujeme mu pozornost.[4]

Teorie pozitivního posílení je čistě funkcionalistická, jelikož nám ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně posiluje a co oslabuje.[4]

## 6 ODMĚŇOVÁNÍ JAKO STRATEGICKÝ SYSTÉM DLOUHODOBÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Odměna zaměstnanci za jeho efektivní působnost v organizaci, je asi nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení lidských zdrojů. Odměňování v sobě zahrnuje jednak složky, které se vztahují k výkonu jedince, zároveň jsou ale zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce či organizaci jako celku. [9]

### 6.1 Co vše tedy zahrnujeme do odměňování

Jsou to jednak formy peněžní odměny, které se dají rozdělit dále na mzdu nebo plat, bonusy a na podíl na zisku z prodeje. Dále jsou to nepeněžní odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve společnosti. Těmto výhodám říkáme **benefity**. Do benefitů se v moderním pojetí zařazují i méně viditelné, jako je lepší kancelář, výkonnější počítač, lépe vybavený automobil či novější typ mobilního telefonu. Mohou zde být i takové typy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu, nebo prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá. Dále pak i větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Dále můžeme mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, zařadit i dobrou firemní kulturu společnosti, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci a férové hodnocení zaměstnanců založené na objektivním systému.[9]

Jak tedy zaměstnance odměňovat? Které formy odměn využít, aby byl systém opravdu strategický, vedoucí k motivaci zaměstnanců při zajištění rozumných nákladů?

Na tyto otázky není jednoznačná, natož jednoduchá odpověď. Speciálně nehmotné odměny mají individuální povahu, každého jednotlivce motivuje něco jiného, v závislosti na povaze a osobnosti zaměstnance. Společnost většinou nemůže odměňovat každého zaměstnance individuálně, měla – by však při tvorbě systému brát v úvahu svou specifiku a systém odměňování ušít na tělo své konkrétní organizaci a vnitřní politice a kultuře. Abychom mohli začít takový systém tvořit, měli bychom nejprve provést analýzu našich očekávání.[9]

Strategický systém odměňování by měl:

1. Přivést do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání
2. Motivovat a stabilizovat ty stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni a ty zaměstnance, kteří mají rezervy motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům.
3. Být viditelně férový a objektivní (systém) – jen tak může být akceptován zaměstnanci.
4. Vést k vytváření konkurenceschopné organizace – ke zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů.
5. Být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti.

Dále je tento systém rozdělen na jednotlivé složky, kterými bychom se měli zabývat individuálně:

- A. Vnitřní mzdová struktura – jako podklad k vytvoření mzdové struktury nám slouží analýza a ohodnocení pracovních pozic. Po získání podkladů můžeme vytvořit hierarchickou strukturu mzdových tříd.
- B. Nastavení reálných mezd na mzdovou strukturu – jako podklad nám poslouží údaje z trhu práce a vnitřní politika společnosti – společnost by měla vědět, kde se chce na trhu pohybovat, jestli chce zaměstnancům platit průměrně, více nebo podprůměrem, který je na trhu práce.
- C. Placení individuálního zaměstnance – jako podklad nám slouží hodnocení výsledků práce zaměstnance a určení rozpětí v rámci mzdové třídy – některé společnosti používají menší mzdové rozpětí v rámci jedné třídy, jiné společnosti si určují širší rozpětí.
- D. Vyplácení odměn, bonusů či podílů na zisku – jako podklad by nám mělo sloužit opět hodnocení zaměstnance. Některé formy bonusů mohou být spjaty s některým určitým projektem či uzavřeným obchodem, překročením plánů apod.

E. Zaměstnanecké výhody, tzv. benefity – jako podklad by nám měla sloužit analýza motivace zaměstnanců, informace z trhu, analýza nabídky benefitů u konkurenční společnosti.[9]

### 6.1.1 Analýza a ohodnocení pracovní pozice

Analýza pracovní pozice je systematický a formální proces studia pracovní náplně, získávání relevantních informací o obsahu práce a jejich vyhodnocování. Ve správné analýze k účelu ohodnocení pracovní pozice by neměly chybět tyto informace:

Znalosti – co musí zaměstnanec vědět a znát – zde většinou uvádíme formální znalosti, které držitel pozice nabyl ve škole či na speciálních školeních.

Dovednosti – co musí být zaměstnanec schopen udělat – neboli očekávaná schopnost nabyté znalosti využít.

Schopnosti – zde hovoříme o vrozených méně nebo více rozvinutých vlohách.

Chování – to jak od zaměstnance očekáváme, že se bude chovat v rozmanitých situacích.[9]

Formálně by se měla analýza skládat z popisu základních zodpovědností:

- Informace o hlavním účelu pracovní pozice, co se očekává od zaměstnance jako vstup – výstup.
- Dále následuje stručný výčet základních pracovních povinností, popis a úroveň očekávaných znalostí, dovedností, schopností a odpovědností.[9]

Mezi primární zdroje těchto informací patří držitel pozice a jeho přímý nadřízený. Ze sekundárních zdrojů můžeme použít existující dokumentaci o dané pozici, organizační strukturu, modelové popisy od různých zdrojů – asociací, vládních dokumentů, konzultantských společností zabývajících se průzkumy mezd.[9]

Tab. 1. Tabulka mzdovorných faktorů[9]

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PROCESU	PRACOVNÍHO	VÝSTUPY
Kontakty	Iniciativa		
Vzdělání	Rozhodování		Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů		Výkon
Dovednosti	Odpovědnost		Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost		Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky		Prodej

Po ukončení analýzy a vypracování dokumentace se provádí hodnocení pracovní pozice a poté vytvoření mzdové struktury. Hodnocení práce představuje ucelený proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci vedoucí k vytvoření mzdové struktury. Existuje mnoho metod, které může firma využít. Existují metody, které jsou založeny na principu porovnávání s trhem (tzn. Slotting). Jejich systém je založen na filosofii, že práce má takovou hodnotu, jakou uzná trh. Tyto metody se však používají již minimálně. Preferenci mají metody, které jsou založeny na porovnávání podle obsahu práce. Z těch nejrozšířenějších si uvedme metodu pořadí (Ranking), klasifikační metodu a kvantitativní metody – bodovací metodu (Point Factor Metod) a metodu faktorového porovnávání.(Factor Comparison Metod).[9]

**Metoda pořadí** je z těchto metod používána nejméně – přesto může být v některých případech ta nejefektivnější. Má dvě základní varianty – jednoduché porovnávání a párové porovnávání. V případě jednoduchého porovnávání řadíme pracovní pozice od nejjednodušších k nejsložitějším, z tohoto seskupení pak vytvoříme menší celky – mzdové třídy. Při použití párového porovnávání srovnáváme všechny jednotlivé pozice vzájemně – vždy dvě

proti sobě, složitější dostane bod. Pozice se posléze setřídí podle počtu bodů, dále následuje stejný proces jako u jednoduchého porovnávání.[9]

**Klasifikační metoda** (katalogová metoda) je založena na filosofii porovnávání obsahu práce. Na podkladě rozdílů jednotlivých pozic v hlavních zodpovědnostech, znalostech, dovednostech, schopnostech a dalších kategoriích se předem definují modelové třídy a vytvoří se působce jednotlivých tříd. Popis každé jednotlivé konkrétní pozice se pak porovnává s modelovými definicemi tříd a podle shodnosti obsahu se konkrétní pozice zařazují do modelového systému tříd. Výhodou této metody je jednoduchost a rychlá, snadná realizace, nejedná se však o metodu příliš objektivní ani sofistikovanou.[9]

Obě **kvantitativní metody** (jak **Bodovací metoda** tak **metoda Faktorového porovnávání**) jsou založeny na stejném principu hodnocení podle daných faktorů. V současné moderní personalistice jsou obě metody nejpoužívanější. Opět je filosofie těchto metod založena na porovnávání obsahu práce, pozice jsou seskupovány do vytvořených tříd. Obvykle se vytvoří systémů několik – většinou 2-4, pro administrativní a podpůrné pozice, pro specialisty, pro technické pozice a pro management. Počet stupnic (podsystemů) určí hodnotitelé. Dále určí faktory, které se budou hodnotit. Základní pravidla pro tvorbu faktorů (kritérií hodnocení) jsou, že všechny faktory (kritéria) jsou součástí všech prací, přičemž každý faktor přispívá k hodnotě jednotlivých prací různou měrou. Míra, se kterou jsou jednotlivé faktory obsaženy v té které pracovní pozici, určuje její hodnotu.[9]

### 6.1.2 Placení individuálních zaměstnanců

Placení individuálních zaměstnanců je vždy dáno jejich dlouhodobým pracovním výkonem a dlouhodobým hodnocením zaměstnanců. Pokud dáme dohromady mzdový systém a individuální základní mzdy, k strategickému systému odměňování nám chybí ještě další samostatně existující část – **systém pobídkových odměn**. Odměny bývají většinou přímo úměrné pracovnímu výkonu či prodeji. Může být vyplácena měsíčně, čtvrtletně či jednou za rok – opět závisí na vnitřní politice společnosti. Podmínky, za kterých bude odměna vyplácena



by měly být předem stanoveny, měly by být objektivní a jasně komunikovány se zaměstnanci. Avšak ne ve všech společnostech chápe každý zaměstnanec vztah mezi odměnou a výkonem.[9]

**Zaměstnanecké výhody neboli benefity**, můžeme rozdělit do několika skupin. V Evropě se obvykle používá dělení do tří skupin:

- Benefity, tzv. sociální – důchodové a životní pojištění, podniková rekreace a půjčky, podnikové jesle či školky.
- Pracovní benefity – stravování, prodej produktů společnosti se slevou, vzdělávání
- Benefity závislé na postavení zaměstnance ve společnosti – podnikové automobily, mobilní telefony, zavedení internetu do bytu apod.[9]

Abychom měli opravdu efektivní systém benefitů, měli bychom nejprve zjistit, které benefity zaměstnance opravdu motivují. Málokterá společnost konzultuje systém se svými zaměstnanci. Další možností v Evropě již docela běžnou, v našich podmínkách pomalu se rozvíjející, je volitelný systém benefitů, tzv. kafeteria systém. Ten je založen právě na filosofii, že každého zaměstnance mohou motivovat jiné benefity, proto společnost nabízí výběr z několika vhodně sestavených souborů benefitů (tzv. menu). Systém může být efektivnější, hospodárnější a pozitivně motivující pro zaměstnance, je však složitý na zavedení a administrativně náročný.

Podstoupíme-li všechny kroky, měl by nám vzniknout funkční systém odměňování, který bude opravdu podporovat vizi společnosti a motivovat zaměstnance v celé společnosti.[9]

## 7 SWOT ANALÝZA

Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing – analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena. [7]

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. Příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.[7]

Této analýze musí být často podrobena celá firma. Zkoumáme výrobky, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho organizaci, konkurenci, sociální a politické faktory atd. Obvykle se zkoumá v týmu, který tvoří vrcholové vedení firmy, představenstvo nebo určená skupina pracovníků.[7]

- **Silné stránky** – Které složky marketingového mixu mají mnohem vyšší úroveň než u konkurenčních firem? Jak může firma tyto přednosti využít pro získání konkurenční výhody?
- **Slabé stránky** – Které složky marketingového mixu mají horší úroveň než u konkurenčních firem? Firma by měla veškeré slabé stránky identifikovat a co nejrychleji odstranit. Každá slabá stránka představuje problém a každý problém představuje působně určitou příležitost (říkají optimisté).
- **Příležitosti** – Marketingoví manažeři by měli včas předvídat vznik nových příležitostí a určovat strategie pro jejich využití.
- **Hrozby** – Obdobně jako u příležitostí je třeba předvídat vznik potenciálních hrozeb a hledat vhodné strategie pro jejich eliminování.[6]

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematickost strategické volby.



Obr. 3 – Diagram analýzy SWOT[7]

**V prvním, nejpříznivějším kvadrantu** se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Strategie označovaná jako „max – max“, SO představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.[7]

**Ve druhém kvadrantu** jsou silné stránky podniku podrobeny nepříznivému okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „min – max“, ST předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.[7]

Podnik **ve třetím kvadrantu** má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství slabých míst. Strategie „max – min“, OW klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, často se jedná o strategii turnaroundu.[7]

**Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant**, převažují zde slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“, WT se orientuje na minimalizaci slabých stránek a rizik. V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní.[7]

## 8 DOTAZNÍK

Dotazník je další formou analýzy, kde můžeme zjistit, jaký názor mají zaměstnanci na motivaci ve své firmě, můžeme zjistit, co motivuje je, k podávání lepších pracovních výkonů.

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu.[11]

Výběr vhodného typu závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele atd. V praxi se většinou jednotlivé typy kombinují.[11]

- **osobní dotazování** – osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem (Face to Face). Jeho hlavní výhodou je právě existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. Kromě individuálních rozhovorů se setkáváme při dotazování také se skupinovými rozhovory (Focus Groups). Využívají se vizualizace, asociační projektivní techniky a hraní rolí k odhalení souvislostí, postojů, pocitů, chování a motivace spotřebitelů.[11]
- **písemné dotazování** – písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené typy dotazování. Dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou od něj dostaneme odpovědi. Výhodou písemného dotazování jsou jeho relativně nízké náklady v porovnání s jinými typy dotazování. Největší nevýhodou písemného dotazování je nízká návratnost.[11]
- **telefonické dotazování** – telefonické dotazování je podobné osobnímu, pouze chybí osobní kontakt. Tazatel musí projít důkladným školením (nebo mít dostatečné zkušenosti), protože kontakt může být kdykoli přerušen a ukončen mnohem jednodušeji než při osobním dotazování. Hlavní výhodou je rychlost, se kterou získáváme potřebné údaje, a to i v případě plošně rozptýleného výběrového vzorku respondentů. Ve srovnání s osobním dotazováním mívá nižší náklady, protože ušetříme za přesuny tazatelů.[11]
- **elektronické dotazování** – výhodou číslo jedna je minimální časová a finanční náročnost. Za další výhodu lze považovat adresnost, neboť konkrétní webové stránky si většinou prohlízejí, které problematika právě těchto stránek zajímá.[11]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 FIRMA AXIOM SW



**AXIOM SW**  
dlouhodobé partnerství

### 9.1 Základní informace

Název firmy: Axiom SW s.r.o.

Sídlo firmy: Pod Vrškem 5360, 760 01 Zlín

Telefon: +420 577 113 111

Email: [axiomsw@axiomsw.cz](mailto:axiomsw@axiomsw.cz)

Fax: +420 577 113 111

Web: [www.axiomsw.cz](http://www.axiomsw.cz)

IČO: 44005351

DIČ: CZ44005351

### 9.2 Historie společnosti

AXIOM SW je ryze česká společnost a její vznik se datuje do roku 1991. V prvopočátku se zabývala prodejem výpočetní techniky. Důležitý zlom nastal v roce 1994, kdy AXIOM SW vstoupila do partnerské sítě NAVISION, dnes Microsoft Dynamics. Od tohoto okamžiku se věnuje implementaci podnikových informačních systémů Microsoft Dynamics NAV v působnějších oborových sférách a poskytování souvisejících služeb. V roce 2005 byla otevřena pobočka v Praze a následující rok společnost rozšířila portfolio dodávaných produktů o Microsoft Dynamics CRM.

### 9.3 Současnost

V současnosti společnost AXIOM SW nabízí komplexní dodávky včetně hardware, počítačových sítí a softwarových aplikací. Patří k největším dodavatelům podnikového řešení Microsoft Dynamics NAV na českém i slovenském trhu.

V roce 2006 společnost AXIOM SW získala významný statut Microsoft Gold Certified Partner. K dosažení nejvyššího partnerského titulu Microsoft musela splnit přísné požadavky, mj. absolvovat testování u nezávislých organizací, certifikovat své zaměstnance, a tím prokázat svoji odbornost.

Partneři se statutem Gold Certified Partner představují špičku mezi partnery společnosti Microsoft.

Jedná se o stabilní společnost zabývající se implementací moderních podnikových informačních systémů. Jsou to specialisté na řešení podnikových IS pro firmy z oblasti leasingu, pojišťovnictví, velkoobchodu, maloobchodu, výroby a řízení projektů. Jejich cílem je dlouhodobá stabilní spolupráce s obchodními partnery a rozvoj portfolia specializovaných řešení, která jejich zákazníkům pomáhají růst.

V současnosti směřují ke komplexnější formě dodávky včetně hardware, počítačové sítě a softwarových aplikací. Patří mezi špičku implementátorů ERP řešení a jsou šestým největším implementátorem systému NAVISION na českém i slovenském trhu. Jejich dceřinou společností je AXIOM Praha s.r.o., která má sídlo v Praze a zabývá se také implementací informačních systémů.



## 9.4 Strategie společnosti

Uvědomují si, že oblast informačních technologií je jednou z nejrychleji se rozvíjejících oblastí a výběr správného systému řízení podniku představuje balancování mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli společnosti a finančními zdroji. Společnost AXIOM SW může překonat tento nelehký úkol. Jejich specialisté pracují na originálních technologických řešeních perspektivních pro budoucnost. Orientují se zejména na oborová řešení pro automobilový trh, nakladatelství a vydavatelství.

Každá společnost roste s požadavky a nároky svých klientů a stejně tak se zvětšuje AXIOM SW.

Jejich zákazníkům poskytují ideální zázemí, které výrazně přispívá k jejich ekonomickému růstu a prosperitě. Jejich poslání naplňují unikátním přístupem k informačním technologiím. Jejich filozofie je zavazuje k tomu, aby jejich řešení byla technologicky na vysoké úrovni, přístupná lidem a znamenala reálný přínos pro efektivní řízení firem. S většinou jejich zákazníků mají velmi intenzivní a dlouhodobé vztahy. Neuzavírají s nimi jednorázové smlouvy, ale ke každému přistupují tak, aby mezi nimi vznikla dlouhodobá vzájemná spolupráce ve smyslu jejich motto:

**„Dlouhodobé partnerství“.**

## 9.5 Podnikatelská činnost společnosti

Firma Axiom SW s.r.o. nabízí tyto dva implementující se produkty:

- Microsoft Dynamics NAV (Navision)
- Microsoft Dynamics CRM

### 9.5.1 Microsoft Dynamics Navision

je řešení pro správu podnikových zdrojů, které pomáhá automatizovat, integrovat a lépe řídit jednotlivé firemní procesy v oblastech financí, výroby a řízení projektů, distribuce, správy zákaznických vztahů a e-commerce. Microsoft Dynamics NAV, vzhledem ke své komplexnosti a přizpůsobitelnosti, je ideální řešením pro rostoucí společnosti

s jedinečnými procesy a specializovanými potřebami. Umožňuje rychlou reakci na nové tržní příležitosti, růst konkurenceschopnosti a zvýšení produktivity zaměstnanců.

**Microsoft Dynamics NAV** dovoluje nahradit stávající systém jedním, plně integrovaným řešením, jež propojuje každého v organizaci se zákazníky, dodavateli a partnery prostřednictvím internetu a to kdykoli a kdekoli. To je důvod, proč podnikové řešení **Microsoft Dynamics NAV** používá více než 40 000 firem ve více než 30 zemích světa. Neustálý přístup ke stále aktuálním datům může pomoci rychle a efektivně reagovat na nové tržní příležitosti.

- Pomáhá zaměřit daný cíl společnosti. Kombinací analýz a různých dimenzí (regiony, střediska, skupiny...) pomáhá získat přehled o tom, jak si společnost stojí a jaká je možnost ji zdokonalit.
- Pomáhá získat ze všech obchodních vztahů maximální užitek. Microsoft Dynamics NAV jako nástroj pro řízení vztahů se zákazníky pomáhá také získat kompletní a jasný obraz, který je potřeba, aby společnost správně identifikovala, získala a také si udržela správné zákazníky.
- Pomáhá vytvořit vysoce produktivní pracovní prostředí pro zaměstnance. S Microsoft Dynamics NAV může firma jednoduše vytvářet osobní portály, které mohou dát uživatelům rychlý přístup k informacím, které jistě potřebují k maximálnímu využití příležitostí.
- Microsoft dynamics Navision také pomáhá využít příležitosti business-to-business spolupráce. Commerce Gateway nabízí rychlou a efektivní cestu k automatizaci podnikových procesů.
- Snaží se zjednodušit komerční vztahy se všemi dodavateli i odběrateli společnosti. S řešením Commerce Portal může zákazníkům i dodavatelům poskytnout webový přístup k působitovaným informacím a funkcím v podnikovém řešení. Podnikají na globálním trhu efektivněji díky možnosti jednoduché změny jazykové mutace.

**Microsoft Dynamics NAV** je vyvinut speciálně pro středně velké společnosti, jež hledají jedno řešení, které jim pomůže zvýšit produktivitu bez narušování každodenních aktivit.

**Microsoft Dynamics NAV** přináší plně integrované řešení pro vaši společnost.

### 9.5.2 Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM 3.0 je kompletní řešení pro řízení zákaznických vztahů, které poskytuje veškeré nástroje a funkce potřebné pro vytvoření a udržení jasného přehledu o zákaznících, od prvního kontaktu, přes prodej až po následný servis. Microsoft Dynamics CRM 3.0 se svými moduly Prodej, Marketing a Servis nabízí rychlé, flexibilní a dostupné řešení, jenž vede ke konzistentním, měřitelným zlepšením každého podnikového procesu a pomáhá organizaci v dosažení nové úrovně profitability.

- Pracuje dle zvyklostí uživatelů

Microsoft CRM představuje nejjednodušší a nejrychlejší způsob, jak implementovat funkce CRM v jakékoli organizaci, která používá Microsoft Office nebo Outlook. Microsoft CRM plně spolupracuje s aplikací Outlook. Výsledkem této integrace jsou nižší náklady na školení, lepší přijetí ze strany uživatelů, méně přepínání mezi aplikacemi a mimořádně rychlá návratnost investic.

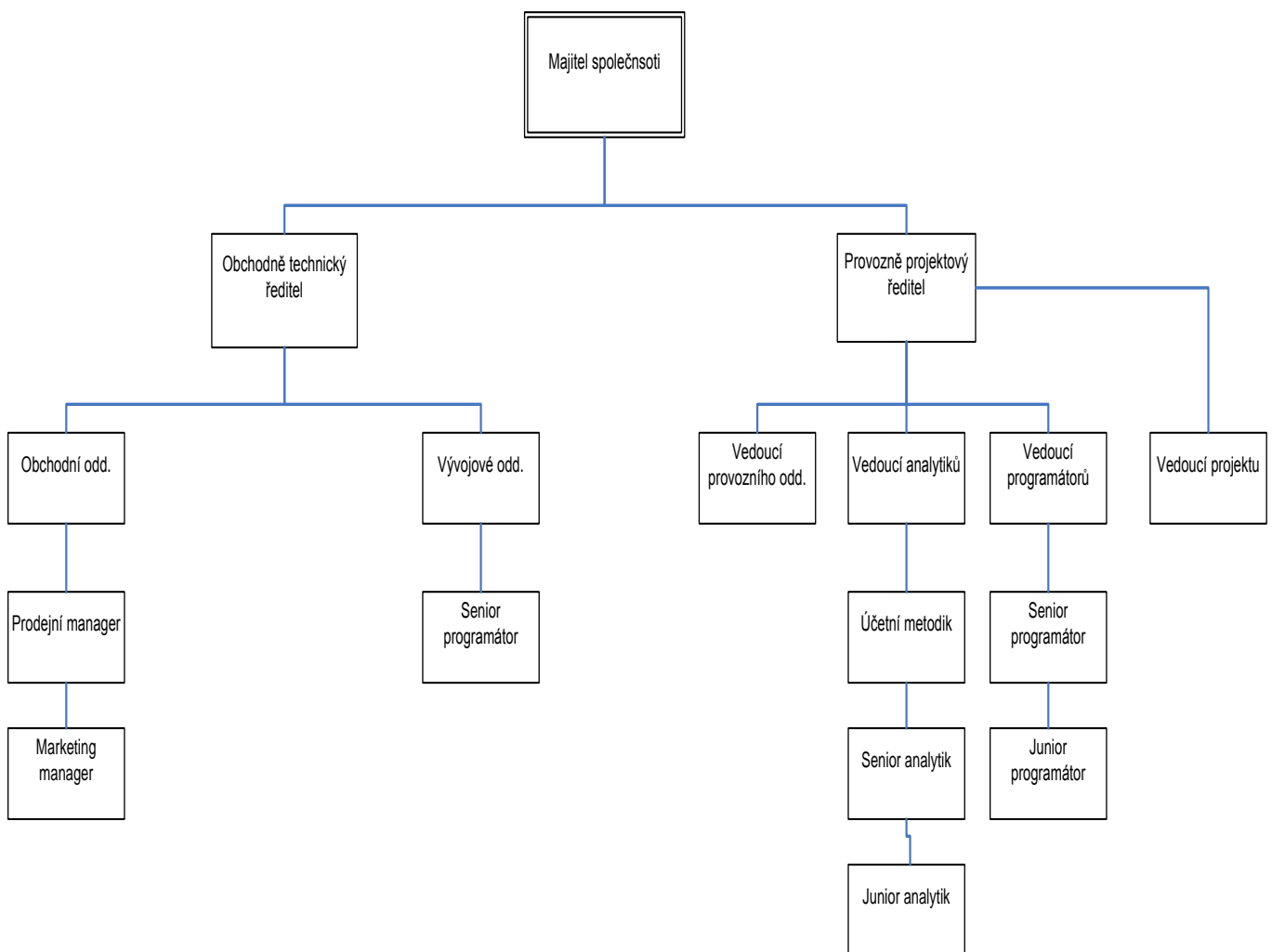
- Pracuje dle potřeb společnosti

Microsoft CRM se dokáže hladce přizpůsobit nejen zvyklostem zaměstnanců, ale také všem pracovním postupům a procesům v organizaci. Jejich firemní IT pracovníci nebo pracovníci jejich partnera mohou rychle měnit formuláře aplikací, datová pole, vztahy atd. a přidávat nové aktivity a objekty bez nutnosti psaní jediného řádku kódu. Řešení Microsoft CRM zkrátka padne každé organizaci a jejím potřebám jako ulité. Je možnost v něm najít také řadu elegantních zdokonalení pracovních postupů, které urychlují práci.

Pracuje v souladu s moderní technologií

Microsoft CRM pracuje podle požadavků IT pracovníků, protože vychází z prověřených, standardních Microsoft technologií, které jsou snadno osvojitelné a použitelné. Zajisté je ocenitelné rychlé a nenákladné nasazení, nízké náklady na podporu a snadnou škálovatelnost s růstem firmy.

## 9.6 Organizační schéma firmy AXIOM SW s.r.o.



Obr. 4 – Organizační schéma firmy [VLASTNÍ]

## 10 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY A MOTIVAČNÍ STRATEGIE

Průběh všech podnikatelských procesů je odrazem firemní kultury a uznávaných hodnot. Cílem analýzy je získat informace o současné firemní kultuře, jak firma funguje a na jaké úrovni se nachází motivace zaměstnanců.

### 10.1 Analýza firemní kultury firmy AXIOM SW s.r.o.

Firemní kultura společnosti se pozitivně mění. Zaměstnanci dnes pracují jako tým, který se snaží navzájem se podporovat a předávat si zkušenosti. I když zde stále chybí u některých zaměstnanců motivace, pocit odpovědnosti a profesionality. Protože společnost je orientována na služby pro zákazníky, je snaha společnosti budovat dlouhodobé vztahy, které by měly přinést oběma stranám úspěch, prosperitu a spokojenost. Někteří zaměstnanci si stále neuvědomují, že oceňování a odměňování není jenom formou peněz, ale i důvěrou, odpovědností a profesionalitou. Pozitivní věcí ve firmě je, že se zaměstnanci nebojí vyjádřit svůj názor na určitou věc, že komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je na kvalitní úrovni.

Management této společnosti podporuje svobodné rozhodování každého zaměstnance, zejména v rámci svěřených pravomocí. To je také z jedním z cílů firemní kultury a tím i získání její větší konkurenční výhody. Společnost usiluje o vytváření co nejlepšího pracovního prostředí a podmínek k dosažení požadovaných cílů společnosti.

Jedním z cílů změny ve firemní kultuře by měla společnost věnovat především motivaci zaměstnanců.

Důležité pro společnost je vytvořit si nějaký firemní vzor. Mám na mysli, vytvořit si nějaké hodnotové představy a normy jak by měla firma fungovat. Na tomto firemním vzoru společnost již pracuje. Formování firemní kultury je náročná práce dlouhodobého nebo trvalého charakteru, poněvadž kromě vypracování „firemních dokumentů“ pro formování firemní kultury je důležité jejich reálné uplatnění a realizace. Je velice důležité pečovat o firemní kulturu, která je podstatná jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky, kteří firemní kulturu jistým způsobem vnímají také.. Bez této péče nemůže být společnost trvale úspěšná. Jestliže management zanedbává péči o podnikovou kulturu, projeví se to nejprve na motivaci zaměstnanců a v dalším také v postoji zákazníků. Nikdo nepracuje rád ve společnosti, o kterou není pečováno nebo která je zcela nekultivována. Pokud chceme firemní kulturu

změnit k lepšímu, musíme změnit svoje myšlení a myšlení svých zaměstnanců, musíme skutečně změnit i svoji, často těžkopádnou filosofii podnikání ve vztahu k lidem, ve vztahu k firemní kultuře.

## **10.2 Analýza motivačního systému firmy AXIOM SW s.r.o.**

Pro kvalitní vývoj této společnosti je nezbytné řešit motivační faktory a analyzovat je. Aby společnost fungovala kvalitně, je důležité se zaměřit na cíle společnosti, na dotváření kolektivu, který by měl odevzdávat maximum pro dosahování potřebných cílů. Motivační systém je úzce spjat s firemní kulturou, protože je odvozen od firemní, obchodní a personální strategie. Motivovat zaměstnance znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu, odhodlání a chuť se angažovat při plnění úkolů. Co znamená pojem motivace nemusím nadále vysvětlovat, plně jsem se věnovala tomuto pojmu ve své teoretické části.

### **Motivační systém firmy AXIOM SW v provozně projektovém oddělení**

Účelem tohoto dokumentu je stanovit a přesně definovat prémiový systém provozně projektového oddělení:

#### **1. Osobní hodnocení**

Osobní hodnocení je přímo závislé na výkonnosti daného zaměstnance, na kvalitě jím odvedené práce. Osobní hodnocení je vyjádření dlouhodobé spokojenosti s prací zaměstnance. Osobní hodnocení je možné v případě rostoucí kvality odváděné práce zaměstnancem zvyšovat, nebo v obráceném případě snižovat.

Struktura mzdy	mzda	Osobní hodnocení		
		min.	max.	průměr
Zaměstnanecký poměr				
Tarifní třída 1				
Tarifní třída 2				
Tarifní třída 3				
Tarifní třída 4				
Tarifní třída 5				
Tarifní třída 6				
Tarifní třída 7				

Tab.2 – Tabulka osobního hodnocení[VLASTNÍ]

**6. Měsíční odměna vypsána ve výši xxxxxxxx (firma si nepřeje zveřejňovat) CZK pro pracovníky provozně projektového oddělení**

Měsíční odměna je přímo závislá na výkonnosti případně podílu daného zaměstnance na zisku společnosti v dané měsíci.

Odměna bude rozdělena na základě vyhodnocení vedoucích oddělení

V případě, kdy nedojde k vyplacení celé částky xxxxxxxxxx (firma si nepřeje zveřejňovat) CZK v měsíci, bude tato částka čtvrtletně sčítána a následně dojde k rozdělení souhrnné částky mezi vybrané pracovníky.

**6. Kvartální odměny závislé na dosažené úrovni servisních tržeb a prodeje produktů v rámci provozního oddělení**

Odměna je určena ve výši xxx % z částky přesahující kvartální tržby dosažené na jednoho pracovníka na úrovni xxx CZK

Návrh rozdělení odměny:

Odměna bude rozdělena ve výši xxx % z celkové částky rovnoměrným způsobem mezi všechny pracovníky provozně projektového oddělení.

Zbývajících xxx % bude rozděleno mezi pracovníky s nejvyšším podílem na dosažené úrovni dané kvartální tržby. Pro toto vyhodnocení bude sloužit přehled přínosů (tržeb) dle jednotlivých projektů během daného kvartálu.

#### **4. Odměny zaměstnanců podílejících se na projektu**

V rámci každého projektu budou vypisovány pro zúčastněné pracovníky prémie určené dle profitability daného projektu. Tyto prémie budou rozdělovat projektový vedoucí, a to až v okamžiku splnění následujících kritérií:

- Dodržení časového harmonogramu projektu
- Předání díla v požadované kvalitě
- Po provedené fakturaci předaného díla

Pro ověření kvality předaného díla je výplata premií zaměstnanci pozdržena lhůtou 3 měsíců od přiznání premií, v případě zjištění nedostatků může být prémie krácena nebo nepřiznána vůbec.

#### **5. Příplatek za dosaženou certifikaci**

Příplatkem za dosaženou certifikaci se rozumí částka, která navyšuje základní plat o xxxx CZK / měsíčně za každou splněnou certifikaci. Zaměstnanec má v případě skládání certifikace dva pokusy na splnění certifikace. Jestliže se mu během těchto dvou pokusů nepodaří složit certifikaci, bude o každý další pokus oddáleno měsíční vyplácení příplatku ke mzdě ve výši xxx CZK / měsíc (tzn. Každý další pokus znamená jeden měsíc zpoždění ve vyplácení příplatků).

**Dosažitelné certifikace:**



- Microsoft Dynamics Nav
- Microsoft
- Ostatní se seznamu VUE

## 6. Funkční příplatek za vedení oddělení

vedení úseku :			
vedení oddělení :			
vedoucí projektu :			
vedoucí pracovník v odd.:			

*Tab. 3 – Tabulka hodnocení zaměstnanců společnosti*

*Axiom SW I.[VLASTNÍ]*

Firma si nepřeje zveřejňovat.

## 7. Funkční příplatek za prováděný druh práce

Funkční příplatek za prováděný druh práce náleží zaměstnanci v případě, kdy vykonává a nese odpovědnost za specifickou oblast pracovního výkonu, např. produkt manager, hlavní účetní metodik,...

hlavní metodik:			
produkt manager:			

*Tab. 4 – Tabulka hodnocení zaměstnanců*

*společnosti Axiom SW II.[VLASTNÍ]*

Firma si nepřeje zveřejňovat.

**Další motivační složky:**

- Zaměstnanec má k dispozici mobilní telefon
- Zaměstnanec má k dispozici notebook
- Stravenky
- Plavenky
- Permanentky
- 5 dní placeného náhradního volna
- Týdenní výuka angličtiny

## 11 SWOT ANALÝZA

Po nastínění firemní kultury a motivačních faktorů se budu věnovat SWOT analýze této firmy. Protože zrovna tak jak je důležité zjištění silných a slabých stránek u konkurence, zrovna tak je důležité si totéž uvědomit u vlastní firmy. Postupně nastíním silné i slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

### 11.1 Silné stránky společnosti (STRENGTHS)

K prvním silným stránkám společnosti AXIOM SW musím jistě zařadit velmi dobrou kvalitu nabízených služeb.

Jak jsem již sdělila v analýze motivačních faktorů, firma AXIOM SW má silné stránky v tom, že zaměstnanci společnosti se nebojí vyjádřit svůj názor, jsou podporováni ve svobodném rozhodování.

Další silnou stránkou je, že se firma snaží najít společné cíle a hodnoty do budoucna.

Mezi silné stránky také zahrnuji ochotu zaměstnanců obětovat se pro firmu. Zaměstnanci se snaží, aby jejich práce byla pečlivě odvedena, jelikož ví, že je čeká nejen odměna za kvalitně odvedenou práci, ale také možnost profesního růstu a následné povýšení, které je také lépe ohodnoceno.

Mezi další velice důležité silné stránky patří vzdělávací systém, který je podle mého názoru hodně motivující. Patří sem týdenní výuka angličtiny, ale také a to velice zajímavé, společností hrazené složení certifikace.

Silnou stránkou společnosti je pracovní prostředí ve kterém zaměstnanci pracují. Mají kvalitně vybavené kanceláře, vše potřebné pro dobrý pracovní výkon. Jak jsem již jmenovala, mají k dispozici mobilní telefon, notebook apod.

Vzhledem k odborné způsobilosti zaměstnanců firmy AXIOM SW jsou pracovníci firmy schopni kvalifikovaně poradit a doporučit zákazníkovi služby přesně odpovídající jeho aktuálním potřebám, což se určitě řadí k přednostem firmy.

## 11.2 Slabé stránky firmy (WEAKNESS)

Každá společnost má jak silné stránky, tak i slabé. Je velice důležité, aby byla společnost schopna tyto slabé stránky identifikovat a hledat řešení jak je odstranit, či minimalizovat.

Mezi slabé stránky firmy určité musím zařadit ještě místy scházející motivaci, která v této společnosti v průběhu let jistě rostoucí tendenci. Myslím si, že společnost má ještě rezervy co se týká pružnosti systému motivace.

## 11.3 Příležitosti (OPPORTUNITY)

Příležitosti jsou pro společnost také velice důležitým faktorem. Každá firma by se měla o své příležitosti zajímat, předvídat je a najít vhodnou strategii pro jejich využití.

Hlavní příležitostí společnosti AXIOM SW je možnost získávat nové zaměstnance, kteří budou ochotni odvést pro společnost maximum a to již z důvodů motivačního systému, který společnost nabízí. Nabídka osobního rozvoje, školení a certifikace.

Další příležitost je růst kvality práce, která je úzce spjata s vyplácením prémie.

Mezi příležitostí mohu také zařadit možnost získat zaměstnance u konkurenčních firem. Společnost může nabídnout obstojnou motivaci a kvalitní a příjemné zázemí ve firmě a jistě další věci, které jsem již jmenovala.

A co s tím úzce souvisí, je možnost proniknout na nové trhy díky kvalitním motivovaným pracovníkům, kteří jsou ochotni odvádět dobrou práci a tím zvýšit příležitost pro nová proniknutí na trhy.

## 11.4 Ohrožení (THREATS)

Zjistit jaká ohrožení mohou společnost zasáhnout, je velice podstatná. Firma, která se domnívá, že ji nic nemůže ohrozit, se často dostává do problémů, jelikož jistá ohrožení nepředvídá. Mezi ohrožení společnosti AXIOM SW bych zařadila možnost ztráty méně motivovaných zaměstnanců.

Dále pokud nejsou zaměstnanci dobře motivovaní, nevidí budoucnost ve svém profesním růstu u této firmy, můžu ohrožením nazvat přetažení pracovníka jednou z konkurenčních firem. Pokud by docházelo k odchodu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, musím zařadit do ohrožení také nespokojenost zákazníku, kteří očekávají od společnosti kvalitní a vysoce profesionální služby a kvalifikované zaměstnance. Také při odchodu těchto zaměstnanců může dojít k narušení a ohrožení existence celé společnosti.

## 12 DOTAZNÍK

Pro informaci o názoru zaměstnanců na motivační systém a na jejich spokojenost ve společnosti AXIOM SW, jsem využila sběr informací formou dotazníku. Který jsem e-mailem zaslala provoznímu řediteli společnosti, který posléze dal tento dotazník vyplnit zaměstnancům společnosti AXIOM SW.

### 12.1 Ukázka a vyhodnocení dotazníku

V této části jsem vyhodnotila jednotlivé části dotazníku, podle toho jak na něj zaměstnanci společnosti AXIOM SW odpovídali. Vytvořila jsem procentuální přehled všech možných odpovědí.

Dotazník, který zaměstnanci vyplňovali, vypadal takto:

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Pracovní pozice ve společnosti..... (uveďte vaši pracovní pozici)?

3. Co je pro Vás z osobního hlediska nejdůležitější (životní priority)?

- Práce
- Peníze
- Rodina
- Cestování

4. Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem pro vykonávání této práce?
- Profesní růst
  - Peníze
  - Pracovní kolektiv
  - Náplň práce
  - Pracovní postavení
  - Sídlo společnosti
  - Jiné.....
5. Co byste chtěli ve své kariéře dosáhnout do pěti let?
- .....
6. Jakou roli byste chtěli hrát ve firmě, kdyby jste k tomu měli možnost?
7. Jak byste definovali svými slovy aktuální situaci motivace zaměstnanců v naší společnosti?
8. Jste spokojeni s motivačními faktory ve Vaší firmě?
- Ano
  - Ne
9. Uveďte, prosím návrh na zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců?

**OTÁZKA 1. POHLAVÍ?**

Na tento dotazník jsem se dotazovala 10-ti zaměstnanců, přičemž odpovídali 3 ženy a 7 mužů. Z čehož vyplývá, že muži v této společnosti převažují. Tuto otázku není třeba procentuelně vyhodnocovat.

**OTÁZKA 2. PRACOVNÍ POSTAVENÍ VE SPOLEČNOSTI...UVEĎTE VAŠI PRACOVNÍ POZICI?**

Touto otázkou jsem chtěla zjistit na jaké pracovní pozici se tito zaměstnanci nacházejí z důvodu zjištění pracovních zkušeností, zda se jedná o zaměstnance, který má zkušenosti s vedením kolektivu, nebo provozní zkušenosti. Chtěla jsem zjistit na kterou skupinu zaměstnanců mám motivaci zacílit, jelikož každý zaměstnanec má jinou pracovní náplň. Na tento dotazník mi odpovídal 1 vedoucí programátor, 4 programátoři a 5 analytiků a konzultantů. Jsou to zaměstnanci, kteří mají ve společnosti jistě kvalitní postavení důležité pro firmu. Jeden zaměstnanec je vedoucí programátor u kterého je motivace nesmírně důležitá, jelikož i on sám má pod sebou kolektiv lidí u kterých musí být schopen motivovat je k lepšímu pracovnímu výkonu.

**OTÁZKA 3. CO JE PRO VÁS Z OSOBNÍHO HLEDISKA NEJDŮLEŽITĚJŠÍ? (ŽIVOTNÍ PRIORITY)**

Dotazovaní měli 4 možnosti odpovědí:

- Práce
- Peníze
- Rodina
- Cestování

Tady dotazovaní odpověděli, že pro 2 zaměstnance je nejvíc prioritní práce, pro 3 dotazované je nejdůležitější prioritou peníze, pro 5 rodina a nikdo nepokládá na 1.místo cestování.

Na druhém místě je pro 5 zaměstnanců nejdůležitější práce, pro 1 zaměstnance peníze, pro 3 dotazované je na 2. místě rodina a pro 1 zaměstnance je důležité cestování.



Na 3. místě se 2x objevila práce, 3 zaměstnanci pokládají na 3. místo peníze, pro 2 zaměstnance je v tomto směru důležitá rodina a pro 3 zaměstnance je na 3. místě v prioritách podstatné cestování.

Na 4. místo 1 dotazovaný uvedl práci, 1 zaměstnanec peníze a 8 zaměstnanců uvedlo cestování, rodina se v tomto sektoru neobjevila ani jednou.

Z čehož vyplývá, že pro polovinu zaměstnanců je největší prioritou rodina, poté peníze a práce, nikdo nepovažuje za nejdůležitější cestování. Také nikdo nepokládá rodinu na poslední 4. místo v tomto hodnocení, což jsem očekávala. Co se týká práce a peněz, řekla bych, že jsou pro zaměstnance téměř stejně důležité co se týká osobního hlediska.

#### **OTÁZKA 4. CO JE PRO VÁS NEJDŮLEŽITĚJŠÍM MOTIVAČNÍM FAKTOREM PRO VYKONÁVÁNÍ TĚTO PRÁCE?**

Dotazování měli na výběr z několika možných odpovědí:

- Profesní růst
- Peníze
- Pracovní kolektiv
- Náplň práce
- Pracovní postavení
- Sídlo společnosti
- Jiné.....

Tady mohli dotazování zatrhnout více možností. Pro 3 zaměstnance je podstatný profesní růst, 6 zaměstnanců považuje za důležité peníze, pro 3 pracovníky je důležitý pracovní kolektiv. 7 zaměstnanců považuje za nejdůležitější náplň práce, pracovní postavení uvedl 1 zaměstnanec. Co se týká jiných motivačních faktorů, 2 pracovníci uvedli, že je pro ně důležitá moderní technologie, pro jednoho zaměstnance je důležité cestování při práci, pro 2 zaměstnance je důležité uznání ve společnosti a pro 3 zaměstnance možnost pracovat na velkých projektech. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že je pro něj nejdůležitější sídlo společnosti.

Co se týká této otázky, nejvíc dotazovaných, tedy 7 zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně nejdůležitější z tohoto hlediska náplň práce. Větší polovina, čili 6 dotazovaných odpovědělo, že je pro ně nejdůležitějším faktorem motivace peníze, což je velice důležitá informace. Zajímavé je, že 2 z dotazovaných považují za jeden z motivačních faktorů cestování při zaměstnání.

### **OTÁZKA 5. CO BYSTE CHTĚLI VE SVÉ KARIÉŘE DOSÁHNOUT DO 5-TI LET?**

Tato otázka byla otevřená a zaměstnanci odpovídali takto:

3 zaměstnanci by se chtěli stát vedoucími oddělení či některých projektů, 4 zaměstnanci si chtějí udržet stabilní zaměstnání, nevyžadují profesní změnu či růst, 2 zaměstnanci by chtěli zvýšit své platební podmínky, aby jejich plat měl zvyšující se tendenci, 3 zaměstnanci chtějí dosáhnout jistých certifikací, které jsou kvalitně ohodnocené ve firmě, 5 zaměstnanců by chtělo zdokonalit svou znalost informačního systému ve firmě AXIOM SW, což považují za velice pozitivní odpověď pro společnost, 2 zaměstnanci by chtěli zdokonalit jazykové schopnosti.

### **OTÁZKA 6. JAKOU ROLI BYSTE CHTĚLI HRÁT VE FIRMĚ, KDYBYSTE K TOMU MĚLI MOŽNOST?**

Tato otázka byla taky otevřená a zaměstnanci odpovídali takto:

Někteří by chtěli rozhodovat o strategii společnosti, někteří nacházet se na vedoucí pozici, či se účastnit velkých projektů.

### **OTÁZKA 7. JAK BYSTE DEFINOVALI AKTUÁLNÍ SITUACI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI?**

Tato otázka je také otevřená a zaměstnanci odpovídali různorodě:

Jeden pracovník uvedl, že je převážně spokojen, ale stálo by za zvážení zopakovat motivační prvky ve společnosti. Další je také spokojen, jen by zpřehlednil motivační prvky ve firmě. Některé pracovnice jsou částečně spokojené, ale vadí jim 3 měsíční zádržní lhůta

pro vyplacení prémie v rámci dodržení kvality, přitom svou práci odvedla. Jeden ze zaměstnanců není nespokojen, nemá vůbec představu o motivaci ve firmě. Chybí mu jasná definice. Další zaměstnankyně je s motivací spokojena částečně, nejsou propláceny přesčasy, dělá se po nocích, za to nejsou odměny. Dalšímu pracovníkovi chybí jasná definice motivačních prvků, za co může mít víc peněz, na čem je závislé hodnocení pracovníka.

Řekla bych, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni, ale je vidět, že jsou ještě jisté rezervy co se týká znalosti motivace ve společnosti.

### **OTÁZKA 8. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ**

Na otázku návrhu motivace odpovídali zaměstnanci takto:

Objevil se zde návrh na proplácení přesčasů, na které si zaměstnanci stěžovali v předchozí otázce. Také by uvítali zprůhlednění motivačního systému ve společnosti AXIOM SW, uveřejnění jasných pravidel. Dát zaměstnancům jasná pravidla, jak si mohou vydělat více peněz, nebo získat jiné bonusy u firmy. Také se objevil návrh na začlenění nových motivačních složek nefinančních, např. dovolená, vybavení do bytu, výlety, společné akce.

## 13 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ FIRMY AXIOM SW S.R.O.

V této části bych ráda navrhla možné zlepšení motivace ve společnosti Axiom SW, možné návrhy by tak mohly eliminovat některé problémy ve společnosti a mezi zaměstnanci.

- Motivace zaměstnanců může být úspěšná jen tehdy, pokud jsou osobní hodnoty zaměstnanců v souladu s prací, kterou vykonávají a s celkovými firemními cíly. Co se týká společnosti AXIOM SW, myslím si, že hlavní problém je v neznalosti zaměstnanců motivačního systému ve společnosti. Proto by bylo vhodné, vytvořit motivační systém a formou přednášky vše zaměstnancům objasnit. Je jasné, že každý ze zaměstnanců je individualitou a na každého bude platit něco jiného, proto by tento systém měl být pestrý a obsahovat různé složky motivace.
- Můj návrh na proplácení přesčasů, na které si zaměstnanci stěžovali v dotazníkú, byl vyřešen tak, že místo vyplácení peněz, vedení společnosti navrhlo po konzultaci se zaměstnanci, že budou dostávat placené dny volna, počet dní bude v závislosti na odpracovaném počtu hodin přesčasů.
- Také bych navrhla nepeněžní odměny. Jelikož peněžní forma odměny je sice efektivní, ale jen krátkodobě, protože si zaměstnanci na tento druh odměny zvyknou a časem budou chtít víc. Navíc si zaměstnanci navyknou dělat něco nad rámec svých povinností pouze tehdy, jsou – li jim za to nabízeny peníze. Mohou to být různé věci, například den volna navíc, dárkový poukaz, dovolená. Jelikož zaměstnanci hodně cestují, protože některé zakázky mají například v Praze, Budapešti apod., navrhla bych, aby měli zaměstnanci k dispozici automobil, protože vím, že pro takovéto služební cestování požívají automobily vlastní. Pro návrh nepeněžních odměn je důležité dobře znát potřeby a zájmy každého ze zaměstnanců, aby tyto nepeněžní odměny byly efektivní a zde se dostávám k velice podstatné věci a to je komunikace se zaměstnanci, která je nezbytná pro zjištění zaměstnancových hodnot, potřeb a zájmů.
- Také si myslím, že by zaměstnanci měli být více srozuměni s cíly společnosti, s budoucností firmy. Měla by být zvýšena komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci, aby pracovníci věděli kam společnost míří a jaké místo zastávají jednotliví zaměstnanci v tomto firemním rozvoji. Je velice důležité aby zaměstnanec znal cíle

firmy, ztotožnil se s nimi, tehdy nastává optimální stav ve společnosti. Management společnosti by měl více komunikovat se zaměstnanci, projevovat jim větší důvěru a snažit je zaměstnávat samostatnými úkoly. Komunikace může probíhat například osobními pohovory, kdy zaměstnavatel obeznámí zaměstnanci kam společnost směřuje a jakou roli v tomto rozvoji hraje dotyčný zaměstnanec. Zaměstnanec musí cítit, že je pro společnost nepostradatelný a velice důležitý. Pokud nastane nějaký problém mezi zaměstnancem a vedením společnosti, je opět dobré přistoupit na osobní pohovor. Ten by neměl být dlouhý, slabé stránky zaměstnance by měli být probírány nanejvýš 5 - 10 minut a poté by měl zaměstnavatel nebo vedení společnosti vysvětlit dotyčnému, že určitě bude schopen situaci či daný problém obrátit k lepšímu. Mělo by dojít k obnovení důvěry tohoto člověka v sebe sama a ve své schopnosti. Musí odejít z pohovoru s novými ambicemi, nikoliv s pocitem méněcennosti.

- Také by bylo dobré zavést do společnosti firemní noviny, nebo časopis, což ve firmě AXIOM SW chybí. Tyto noviny, či časopis by obsahoval informace společnosti, například jaký je rozvoj společnosti v tomto daném měsíci, jaké nové zakázky společnost uzavřela, také by časopis měl obsahovat informace o zaměstnancích, oznámení o narozeninách nebo o jiných jubileích. Tento časopis, nebo noviny by vycházel jednou měsíčně a byl by k dispozici u sekretářek společnosti.
- Také je velice podstatné vytvořit kvalitní podmínky pro práci, aby zaměstnanci měli tu možnost odvádět dobré výsledky. Hlavní roli v tom hraje sebeúcta. Myslím si, že nejlepší týmy se budují na vzájemném respektu. Sebeúcta je v tomto směru základní součástí, protože vyvolává pocit, že vynaložená práce stojí za to. Pokud budou zaměstnanci sebeúctu mít, budou také jinak jednat se zákazníky a se svým okolím. Zvyšovat sebeúctu lze různými způsoby. Například dávat zaměstnancům pravomoc v samostatném rozhodování, táhnout za jeden provaz, dávat zaměstnancům odpovědnost, možnost projevu, projevovat uznání apod.
- Další možností na zlepšení motivace může být zavedení tzv. kafeteria systému, který spočívá v tom, že každý zaměstnanec má zadáno co po něm společnost vyžaduje a pokud zaměstnanec jistou vyžadovanou činnost splní je ohodnocen body. Pokud zaměstnanec nasbírá určitý počet bodů, může je směnit za benefity: např. poukázky na masáže, saunu, nebo permanentku na bazén či poukázku do fitness center, pro

muže a sportovní fanoušky bych nabídla benefity ve formě vstupenek na fotbal či hokej. Dále různé jazykové kurzy, či další programy na vzdělávání pracovníků. Dále třeba poukázky na nákup nějakého zařízení do bytu, např. poukázky s určitým finančním obnosem na nákup do Ikea.

- Dalším návrhem na zlepšení je nabídnutí zaměstnancům různé efektivní finanční výhody. Nabídnutí penzijního připojištění by se mohlo ve společnosti osvědčit. Zaměstnavatel může přispívat až do výše 5 % z vyměřovacího základu na sociální pojištění zaměstnance, z příspěvku se neplatí daň z příjmu. Pokud se společnost rozhodne pojistit více zaměstnanců, může získat od pojišťovny různé výhody. Nebo zavedení fondu kulturních a sociálních potřeb. Kdy by jednou za rok byla vyhrazena pro zaměstnance určitá částka, která by obsahovala finanční obnos využitelný buď na investování do penzijního připojištění, nebo na dovolenou, či regeneraci, podle potřeb zaměstnanců. apod. tato částka by samozřejmě byla určována podle finanční situace společnosti za uplynulý rok a také za odvedenou práci zaměstnance.
- Také by bylo zajímavé navrhnout zaměstnanci pohyblivou pracovní dobu, která je samozřejmě přijatelná i pro společnost.
- Dále můžou být zaměstnancům nabídnuty zaměstnanecké půjčky, které můžou být úročené (samozřejmě s menším úrokem než v bance), nebo mohou být bezúročné, záleží na tom, jak moc si společnost určitého zaměstnance cení. Lepší je nabízet tyto půjčky až po určité odpracované době, kdy máte jistotu, že zaměstnanec vypůjčenou částku splatí.
- Jelikož ve společnosti AXIOM SW pracuje mnoho mladých žen, může být dalším nápadem nabídnutí finanční motivace k dřívějšímu návratu z rodičovské dovolené. Což se preferuje u zaměstnankyň, které jsou pro společnost nepostradatelné a velice důležité.
- Takových návrhu je ovšem spousta, řekla bych, že společnost AXIOM SW již některé důležité motivační faktory uplatňuje. Jako je nabídka na vzdělávání zaměstnanců, možná certifikace, prémie, kvalitní pracovní prostředí s kvalitním vybavením pro vykonávání dobré práce.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit jaký je stav motivace zaměstnanců ve společnosti AXIOM SW s.r.o. a poté navrhnout faktory, které by situaci ve společnosti mohli vylepšit.

V první řadě jsem si prostudovala různé literární a internetové zdroje, které obsahovali informace o motivaci jako takové, jak motivovat zaměstnance, dále o pracovní spokojenosti a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Poté jsem provedla zjištění motivačního systému a motivační situace ve společnosti AXIOM SW s.r.o. pomocí SWOT analýzy a dotazníku. Došla jsem k závěru, že zaměstnanci jsou ve společnosti převážně spokojeni, ale že se ještě objevují různé faktory, na kterých je nutné pracovat a zlepšovat je. Jedná se převážně o znalost motivačního systému ve firmě AXIOM SW, která je na nízké úrovni. Zaměstnanci si stěžují na neznalost tohoto systému.

Následně jsem přispěla určitými návrhy na zlepšení motivační situace ve společnosti. Jelikož si myslím, že kvalitně motivovaný zaměstnanec je nejen spokojený, ale také výkonnější než dříve. Jedním z výhodných řešení zvýšení výkonu společnosti, je zlepšení morálky a motivace zaměstnanců. Motivace vyžaduje faktory, jako je odpovědnost, osobní úspěchy, uznání, rozvoj, nebo vzdělávání.

## RESUME

The point of my bachelor's thesis was to find the situation of motivation of employees in company AXIOM SW ltd. And then suggest factors which would improve situation in a company.

At first I studied scholarly literature and internet sources, which consisted of information about motivation on itself, how to motivate employees, further about work satisfaction and employees satisfaction in a company. After it I implemented location of motivation system in company Axiom SW ltd. with SWOT analysis and questionnaire. I found, that employees are mostly satisfied in the company, but they still detect various factors, which need to be improved. It is mostly knowledge of motivation system in company Axiom, which is on low level. Employees complain on ignorance of this system.

Subsequently I contributed with explicit suggestions for improvement of motivation situation in the company. Because I think, that good motivated employee is not only satisfied, but more effective than before. One of the favourable solutions of achievement elevation of the company is improvement of morality and motivation of employees. Motivation demands factors such as responsibility, personal successes, recognition, development or education.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KOTLER, P. Marketing management. 8.vydání. PRAHA: Victoria Publishing, a.s., 1992. 789s. ISBN 80-85605-08-2.
- [2] NEKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. PRAHA : MANAGEMENT PRESS, Profit, a.s., 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-2.
- [3] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vydání. PRAHA: Grada Publishing, a.s., 2005. 112s. ISBN 80-247-1223-7
- [4] HAMMOND, R. Chytře vedená prodejna. Jak mít více zákazníků a větší tržby. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, a.s., 2005. 144s. ISBN 80-247-1066-8
- [5] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing a.s., 2002. 156s. ISBN 80-247-0403-X
- [6] COOPER, J., LANE, P. Marketingové plánování. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, spol.s.r.o, 1999. 232s. ISBN 80-7169-641-2.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1.vydání. PRAHA: C.H. Beck, 2000. 101s. ISBN 80-7179-422-8.
- [8] Internetové zdroje firmy Axiom SW, [www.axiomsw.cz](http://www.axiomsw.cz)
- [9] Internetové zdroje, [www.integrity-consulting.cz](http://www.integrity-consulting.cz)
- [10] Interní zdroje firmy Axiom SW s.r.o.
- [11] KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1.vydání. PRAHA: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] PORVAZNÍK, J. Celostátní management. 2.vydání. BRATISLAVA: SPRINT vřra, 2003. 512s. ISBN 80-89085-05-9
- [13] DRAPELA, J. Viktor. Přehled teorií osobnosti. 4.vydání. PRAHA: Portál s.r.o., 2003. 175s. ISBN 80-7178-766-3

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

Např. Například

Obr. Obrázek

Tab. Tabulka

Tzn. To znamená

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 – Maslowův Osmiúrovňový model potřeb[13].....	16
Obr. 2 – Graf vztahu motivace a výkonu[1] .....	13
Obr. 3 – Diagram analýzy SWOT[7] .....	27
Obr. 4 – Organizační schéma firmy[VLASTNÍ] .....	35

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 – Tabulka mzdovorných faktorů[9].....	23
Tab. 2 – Tabulka osobního hodnocení[VLASTNÍ] .....	38
Tab. 3 – Tabulka hodnocení zaměstnanců společnosti AXIOM SW I. ....	40
Tab. 4 – Tabulka hodnocení zaměstnanců společnosti AXIOM SW II. ....	40

## SEZNAM PŘÍLOH

PI Certifikát



MicrosoftDynamics\_NAV40\_LearningPlan-PARTNER.pdf