

**Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní**

**Zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců
ve vybraném podniku**

Nekvindová Pavla

**Bakalářská práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Pavla Nekvindová**
Osobní číslo: **E17796**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat klíčové faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců a analyzovat aktuální stav ve vybrané společnosti s ohledem na celou oblast řízení lidských zdrojů.

Osnova:

- Vymezení teoretických východisek problematiky motivace a spokojenosti zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení vlivu motivace na spokojenost zaměstnanců.
- Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6. Učebnice vysokých škol. Univerzita Pardubice.
KUHL, Julius a kol. Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen: Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung. Stuttgart: Kohlhammer, 2010. ISBN 978-3-17-021470-5.
MASLOW, Abraham H. A Theory of Human Motivation. Reprint of 1943 Edition. United Kingdom: Martino Fine Books, 2013. ISBN 978-161-42-7437-7.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. Příručky.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3. Příručky.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

LS.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121 / 2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111 / 1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7 / 2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 11. 2020

Pavla Nekvindová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Martinu Mlázovskému za cenné rady, ochotu, vstřícnost a pomoc při psaní této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům podniku ABC za umožnění osobních konzultací a poskytnutí potřebných materiálů a v neposlední řadě také mé rodině za poskytnutou podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce si klade za cíl identifikovat klíčové faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců a analyzovat aktuální stav ve vybrané společnosti s ohledem na celou oblast řízení lidských zdrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, motivace, teorie motivace, pracovní spokojenost

TITLE

Evaluation of motivation and satisfaction of the employees in the selected company

ANNOTATION

The bachelor's thesis aims to identify key factors influencing the motivation and satisfaction of employees and analyze the current situation in the selected company with regard to the entire field of human resource management.

KEYWORDS

Human resource management, motivation, motivation theory, job satisfaction

OBSAH

ÚVOD	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	11
1.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	13
1.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	16
1.4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ADAPTACE	18
1.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PROBLEMATIKY MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	22
2.1 ZDROJE MOTIVACE	23
2.2 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ DLE PLAMÍNKA	24
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	27
2.4 FAKTORY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ MOTIVACI.....	29
2.5 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	33
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	35
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
3.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ADAPTACE	37
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
3.5 NEFINANČNÍ BENEFITY.....	41
4 ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	45
4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ AUTORKY	45
4.2 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM SPOLEČNOSTI OBDOBÍ 7/20.....	57
4.3 ZHODNOCENÍ VLIVU MOTIVACE NA SPOKOJENOST.....	61
4.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	62
4.5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	63
ZÁVĚR	66
POUŽITÁ LITERATURA	67
SEZNAM PŘÍLOH	70

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1: Zaměstnavateli nejčastěji využívané metody pro získání zaměstnanců	18
Graf 2: Rozložení respondentů podle pohlaví	46
Graf 3: Věkové rozložení respondentů	46
Graf 4: Struktura respondentů podle délky trvání pracovního poměru	47
Graf 5: Využití benefitů	48
Graf 6: Kde zaměstnanci uplatňují body z Cafeterie	50
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti ABC	50
Graf 8: Podpora nadřízeným	52
Graf 9: Spokojenost se stylem řízení v týmu	53
Graf 10: Chová se Váš nadřízený ke všem členům týmu spravedlivě?	53
Graf 11: Dostává se zaměstnancům dostatečné uznání a finanční ohodnocení?	54
Graf 12: Očekávání nadřízeného	55
Graf 13: Zpětná vazba	55
Graf 14: Motivace od nadřízeného	56
Graf 15: Ovlivnění výkonu motivací	56
Graf 16: Průzkum v oblasti angažovanosti	58
Graf 17: Kultura a vedení společnosti	59
Graf 18: Pracovní pozice	60
Graf 19: Manažer a tým 1	60
Graf 20: Manažer a tým 2 a akční kroky	61
Obrázek 1: Hodnocení zaměstnanců – model 360°	21
Obrázek 2: Organizační struktura podniku ABC	36
Obrázek 3: Job model	37
Obrázek 1: Hodnocení zaměstnanců – model 360°	21
Obrázek 2: Organizační struktura podniku ABC	36
Obrázek 3: Job model	37

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HPP	Hlavní pracovní poměr
HR	Oddělení lidských zdrojů
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
Kol.	Kolektiv
MPDQ	Management Position Description Questionnaire
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Odst.	Odstavec
P. a.	Per annum
PAQ	Position Analysis Questionnaire
PO	Požární ochrana
Popř.	Popřípadě
Sb.	Sbírka zákonů
Str.	Strana
Tj.	To jest
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvané
ZP	Zákoník práce

ÚVOD

Nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem podniku jsou jeho zaměstnanci, jejichž význam byl dlouhou dobu podceňován. Zkušený manažer ovšem ví, že k tomu, aby podnik splnil své cíle a získal konkurenční výhodu, potřebuje zaměstnance určitých kvalit. A proto je potřeba věnovat zaměstnancům náležitou pozornost. První krok spočívá ve správném výběru pracovníků, kteří budou vykonávat práci, která jim přináší radost a uspokojení. Ve chvíli, kdy personální oddělení najde dostatečné množství správných zaměstnanců, musí se pozornost soustředit na jejich správnou adaptaci a vzdělání. K tomu, aby zaměstnanci odváděli co nejkvalitnější práci, je zapotřebí je správně motivovat, což je úkolem každého vedoucího pracovníka. Společnosti musejí zaměstnancům vytvářet takové podmínky, které povedou k jejich spokojenosti a které je přimějí pracovat lépe. Řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců spolu úzce souvisí, proto tato bakalářská práce propojuje obojí.

Hlavním cílem práce je identifikovat klíčové faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců a analyzovat aktuální stav ve vybrané společnosti s ohledem na celou oblast řízení lidských zdrojů.

Bakalářská práce je formálně rozdělena do 4 částí – 2 teoretických a 2 praktických. První teoretická kapitola se zaměřuje na základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, postupně jsou popsány průběhy procesů od analýzy a vytváření pracovních míst přes přijímání zaměstnanců až po jejich hodnocení. Ve druhé kapitole se autorka soustřeďuje na samotnou motivaci a spokojenost zaměstnanců, popisuje několik motivačních teorií, vysvětluje rozdíl mezi pojmy motivace a stimulace a zabývá se motivačními faktory. V případě prvních dvou kapitol byly informace čerpány z odborné literatury, která je uvedena v samotném závěru této práce. Třetí kapitola věnuje pozornost podniku, ve kterém probíhal výzkum. Tento podnik si z důvodu zachování konkurenční výhody přál zůstat v anonymitě, v práci je proto pojmenován jako podnik ABC. Pro sepsání této kapitoly byly použity interní dokumenty podniku a data získaná od zaměstnanců jednotlivých útvarů při osobních setkáních. Poslední kapitola se zabývá samotným výzkumem ve společnosti. Pro získání dat byl využit kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, které bylo umístěno na komunikační kanál společnosti. Účast zaměstnanců v tomto šetření byla zcela dobrovolná. Závěr této kapitoly je věnován vyhodnocení výsledků získaných během průzkumu a návrhům pro podnik.

1 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola je rozdělena do pěti částí a je zaměřena na vysvětlení základních teoretických pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou zde popsány personální činnosti od analýzy a vytváření pracovních míst přes personální plánování, získávání zaměstnanců až po jejich přijetí a hodnocení.

Pojem řízení lidských zdrojů se začíná využívat od 50. let 20. století, kdy dochází ke změnám manažerského myšlení. Zaměstnanec je nově chápán jako významný zdroj organizace, a proto je kladen větší důraz na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se od personalistiky odlišuje hlavně svým zaměřením na dlouhodobou perspektivu, orientací na vnější faktory, které formují a ovlivňují fungování pracovní síly organizace a personální práce se stává součástí každodenních činností vedoucích pracovníků (Koubek, 2015).

1.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Pro správné fungování personální činnosti a pro maximální efektivnost práce v podniku je velice důležitá správná analýza pracovních míst. V průběhu analýzy se zjišťují informace o úkolech, které je potřeba splnit, využívaných metodách, postupech, technice, pracovní době, místě výkonu práce a také vazbách na další pracovníky a oddělení. Všechny tyto informace vedou k popisu pracovního místa, z kterého poté vycházejí požadavky na nového pracovníka. Z tohoto důvodu musí být analýza provedena před ostatními personálními činnostmi (Dvořáková, 2012).

Dle Koubka (2015) lze vytváření pracovních míst definovat jako proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Po vytvoření a zavedení nového pracovního místa je třeba opakovaně provádět nové analýzy, aby bylo ověřeno, zda neexistují možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Vzhledem k neustálému vývoji technologií obvykle dochází k novému definování pracovních úkolů, tzv. redesignu.

Měrtlová (2014) dělí analýzu pracovních míst do dvou částí – otázky týkající se pracovních úkolů a otázky týkající se pracovníka. Cílem prvního okruhu je co nejvíce přiblížit dané pracovní místo, zabývá se otázkami co, jak, proč, kdy, kde a který pracovník má vykonávat. Druhý okruh se zaměřuje na vlastnosti pracovníka, který má dané místo obsadit. Zahrnuje

fyzické (např. manuální zručnost a fyzická zdatnost u dělnických profesí, vzhled u profesí, které přicházejí do styku s klienty) a duševní požadavky (např. odolnost vůči stresu, inteligence) kladené na pracovníka, dovednosti (jazykové znalosti, rychlost a přesnost), charakteristiky osobnosti a postojů (temperament, povaha, iniciativa), pracovní zkušenosti, vzdělání a kvalifikaci, kterými by měl vhodný kandidát disponovat.

Pro analýzu lze využít celou řadu zdrojů. Patří mezi ně aktuální držitel místa, pozorovatel, přímý nadřízený, spolupracovníci a podřízení, specialista na analýzu pracovních míst, nezávislý odborník na danou práci a písemné materiály. Nejbohatším zdrojem informací je bezpochyby aktuální držitel pracovního místa. Ten má k dispozici největší množství podrobných informací o dané pozici, je však potřeba zvážit, zda dokáže být dostatečně objektivní. V případě, že nebude ochoten spolupracovat anebo vycítí jako hlavní důvod analýzy pokus vedení o přidání další práce, mohou být jeho informace zkresleny. Dalším zdrojem může být pozorovatel, tedy člověk, který má potřebnou kvalifikaci a pracovníka na zkoumaném místě pozorně sleduje. Zkoumaný pracovník může shledávat důvod tohoto pozorování nežádoucí, tudíž v důsledku toho se může chovat zcela jinak než běžně, čímž dojde opět ke zkreslení informací. Mnohdy bývá využíván jako jeden ze zdrojů informací bezprostřední nadřízený, který sice nemívá detailní informace o pozici, ale pokud dokáže být objektivní, může alespoň poskytnout obecnou představu o pozici. Úplně jiný úhel pohledu mohou nabídnout spolupracovníci a podřízení, kteří doplní hrubý obraz získaný dříve od nadřízeného o detaily. Přesné informace bohužel nedokáže zajistit ani na dané pozici pracující specialista na analýzu pracovních míst, který má sice dostatečnou kvalifikaci, ale mnohdy nedostačující praxi. Naproti tomu nezávislý odborník, který obvykle nepochází z dané firmy, dostatečně zná pozici a nemá žádný důvod ke zkreslení, může poskytnout bohaté informace. Pro doplnění informací se využívají písemné materiály, které se v podniku nacházejí. Takovým materiálem jsou např. pracovní deníky, kvalifikační katalogy, dřívější popisy a specifikace pracovních míst (Koubek, 2015).

Aby mohla být analýza úspěšná, je třeba, aby pracovník, popř. pracovníci, pověřeni analýzou pečlivě zvážili, které z možných zdrojů v konkrétní situaci využijí. Pokud si pracovníci zabývající se analýzou vyberou některý ze zdrojů trvale pracujících v podniku, je třeba, aby před samotnou analýzou věnovali čas a pracovníkům objasnili důvod analýzy a po jejím ukončení objasnili závěry a opatření, které z ní vyplynou (Belcourt, Wright, 1998).

Při zjišťování informací lze využít celou řadu empirických a standardizovaných metod. Mezi empirické metody patří dotazník, pohovor nebo pozorování. Pokud je potřeba v poměrně krátké době shromáždit větší množství odpovědí, nejvhodnější variantou je dotazník. Jeho sestavení je sice časově náročné, ale lze ho využívat opakovaně. Při analýze stávajícího místa

vyplňuje dotazník pracovník na tomto místě a jeho nadřízený, popř. pracovník na obdobné pozici. Pokud se jedná o analýzu nového pracovního místa, vyplní dotazník nadřízený a případně i nezávislý expert. Další volbou je rozhovor. Ten může být předem připravený a pevně řízený, tzv. strukturovaný, anebo neřízený, tzv. nestrukturovaný. Využití strukturovaného pohovoru je časově náročnější, ale zajišťuje zachycení všech podstatných informací. Ke zjednodušení dojde, zvolí-li se hromadný rozhovor. Vždy je vhodné pohovor vést i s nadřízeným, který upřesní informace získané od pracovníků. Mezi další využívané empirické metody patří pozorování. Řádně proškolená osoba pozoruje pracovníka na analyzovaném místě a detailně zaznamenává jeho činnost. Pozorování se využívá především u prací, které mají krátký pracovní cyklus. Při práci, která je časově náročná, je žádoucí kombinovat pozorování s další metodou (Měrtlová, 2014).

Standardizované metody zahrnují funkční analýzu, PAQ a MPDQ. Funkční analýza pochází z USA a je považována za univerzální metodu. „Opírá se zpravidla o katalog prací (klasifikace prací), který obsahuje základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních. Každá práce obsahuje vykonávání funkcí v různých oblastech činnosti – informace, lidé, věci.“ (Měrtlová, 2014 str. 39). Metoda Position Analysis Questionnaire (PAQ) je univerzální metoda, která spočívá v zařazení činností pracovníka. Při této analýze se využívá dotazník, který je rozčleněn na 6 kategorií (informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními, pracovní prostředí a jiné souvislosti a charakteristiky) a obsahuje 194 deskriptorů. Vzhledem k velkému množství deskriptorů je tato metoda časově náročná. Metoda Management Position Description Questionnaire (MPDQ) je využívána pouze pro analýzu manažerských pozic. Skládá se z 208 položek rozdělených do 13 kategorií (např. vnitropodniková kontrola, vedení a kontrola pracovníků, koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace, složitost práce a stres). I tato metoda je díky svému rozsahu velmi pracná a časově náročná (Barták, 2011).

1.2 Personální plánování

„Personální plánování slouží realizaci cílů organizace tím, že předpovídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2015 str. 93) Jinak řečeno personální plánování monitoruje současnou situaci a veškeré změny uvnitř organizace (např. plánovaný rozvoj) i z vnějšku (např. změny na trhu práce), které by mohly zapříčinit pohyb pracovníků, a stará se o to, aby organizace po celou dobu měla zajištěnou pracovní sílu. Personální plánování musí zajistit nejen dostatečné množství kvalitních pracovníků, kteří mají požadované znalosti, schopnosti, vzdělání, osobnostní rysy a jsou flexibilní a dostatečně motivovaní pro výkon práce, ale tyto

pracovníky musí zajistit ve správný čas a za použití přiměřených nákladů a poté je optimálně rozmístit napříč organizací (Veber, 2009).

Personální plánování se navíc stará i o rozvoj jednotlivých pracovníků, pomáhá naplňovat jejich sociální potřeby a zvyšovat uspokojení z vykonávané práce. Některé organizace podceňují význam personálního plánování a personálními činnostmi se zabývají až ve chvílích, kdy vznikne problém. Toto rozhodnutí může mít pro organizaci dalekosáhlé následky. Některá pracovní místa mohou zůstat neobsazena, je vyvíjen větší tlak na stálé pracovníky a někteří z nich mohou dát přednost odchodu z organizace (Koubek, 2015).

Personální plánování se dle Brodského (2010) dělí z časového hlediska na:

- Krátkodobé (do jednoho roku)
- Střednědobé
- Dlouhodobé (pět a více let)

Personální plánování lze dále rozdělit do třech oblastí:

- Plánování potřeby pracovníků
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků
- Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

Plánování potřeby pracovníků se zaměřuje na rozdíly toho, co je a co by mělo být. Klíčové je znát velice dobře současný stav struktury pracovníků a pracovních podmínek, mít k dispozici veškeré zdroje informací, které lze získat, správně je analyzovat a tím vytvořit prognózu potřeby pracovníků. Pro odhad potřeb pracovníků se využívají intuitivní a kvantitativní metody (Měrtllová, 2014).

„Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné znalosti od pracovníků, kteří odhad provádějí.“ (Koubek, 2015, str. 102) Používání těchto metod je méně finančně náročné, pružnější a využívá se zejména v zahraničí. Řadí se sem obrovské množství metod, nejčastěji se ale využívají delfská metoda, kaskádová metoda anebo metoda manažerských odhadů. Podstatou delfské („expertní“) metody je, že skupina expertů se pomocí prostředníka snaží dosáhnout shody v názorech na budoucí vývoj okolností, které ovlivní potřebu dalších pracovníků. Každý z expertů vypracuje svůj odhad potřeby pracovníků, prostředník (obvykle personalista) shrne výsledky a předloží je jednotlivým expertům k posouzení. Ti na základě výsledků vypracují další odhad a celý proces se opakuje tak dlouho, dokud nedojde ke shodě (Dvořáková, 2012).

U kaskádové metody se začíná postupným rozepsáním úkolů celé organizace až po vedoucího pracovníka nejnižší organizační úrovně. Tento pracovník dle svých zkušeností odhadne počet pracovníků, které bude kdy potřebovat najmout a které bude moci využít z vnitřních zdrojů. Poté se postupuje vždy o úroveň výše, provedou se další odhady a poté sumarizace výsledků, která se předá na vyšší úroveň. Postup se opakuje až po nejvyšší úroveň, kde se sečtou všechny výsledky a vytvoří se celkový odhad potřebných pracovníků i odhad pokrytí z vlastních zdrojů. Podstata metody manažerských odhadů spočívá v tom, že manažeři na jednotlivých úrovních odhadnou dle svých zkušeností budoucí potřebu pracovníků. Lze postupovat buď od nejnižší úrovně po nejvyšší (shodné s kaskádovou metodou), anebo obráceně od nejvyšší úrovně po nejnižší (Koubek, 2015).

Kvantitativní metody vycházejí ze statických a matematických postupů. Pro svoji efektivitu vyžadují spoustu informací. Budoucí vývoj se odhaduje např. na základě analýzy vývojových trendů, korelace a regrese. U těchto metod lze brát v úvahu pouze informace, které lze kvantifikovat. V České republice je tato metoda hojně využívána (Kocianová, 2010).

Během plánování pokrytí potřeb pracovníků je vhodné nejdříve využívat zdroje vnitřní a až posléze hledat ve zdrojích vnějších. Tímto rozhodnutím dává podnik svým zaměstnancům možnost kariérního růstu, prokazuje jim svou důvěru, zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je řádně oceněna, čímž si organizace získá jejich větší loajalitu. Pro odhad pokrytí potřeb pracovníků se stejně jako pro odhad jejich potřeby využívají intuitivní i kvantitativní metody. (Měrtlová, 2014).

Při pokrytí z vlastních zdrojů se nejčastěji využívá bilanční metody. Tato metoda spočívá v rozřazení současných pracovníků do skupin dle požadavků (např. věk, praxe, vzdělání), poté musí být zpracován odhad ztráty pracovníků. Ztráta pracovníků je zapříčiněna odchodem do důchodu, odchodem do jiné organizace, přeřazením na jinou pozici či úmrtím. K odhadům ztrát se využívají analýzy z předchozích období a úmrtnostní tabulky. V dalším kroku je potřeba vyhodnotit plány osobního rozvoje zaměstnanců, plány následnictví a hodnocení zaměstnanců a vypracovat odhad zisků pracovníků vedoucí z pohybu pracovníků napříč organizací (povýšení, přeložení pracovníků). Nakonec se porovnávají výsledky těchto kroků s odhadem budoucí potřeby pracovníků, které vedou buď k potřebě najmout dodatečné pracovníky z vnějších zdrojů, anebo k přebytku současných pracovníků, což má za následek propouštění. Další metodou využívanou k odhadu pokrytí z vlastních zdrojů je markovovská analýza. Jedná se o kvantitativní metodu spočívající ve vytvoření přechodové matice, ve které je zaznamenána pravděpodobnost, že pracovník zůstane v dané funkci. Tato pravděpodobnost je poté vynásobena počtem zaměstnanců na dané pozici a výsledné číslo po odečtení od původního

počtu zaměstnanců udává, kolik zaměstnanců bude potřeba získat. Pro organizaci je vždy jednodušší obsadit z vnějších zdrojů pracovníky na nižších funkcích, proto je třeba pečlivě sledovat potenciální nedostatek pracovníků ve vyšších funkcích a včas tomu přizpůsobit plány rozmisťování a rozvoje pracovníků. Markovovská analýza se hojně využívá všude tam, kde existuje hierarchie postupu. S plánováním pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů úzce souvisí rozvoj pracovníků (Koubek, 2015).

Pro odhad pokrytí z vnějších zdrojů mohou organizace využívat statistiky obyvatelstva a pracovních sil, statistiku zaměstnanosti a školskou statistiku. Tyto statistiky obsahují údaje o věkové struktuře obyvatel, o počtech absolventů škol, ale i o počtech studentů v jednotlivých oborech. Lehce využitelná je i metoda stárnutí obyvatelstva. Statistiky jsou prováděné pravidelně, v rámci jednotlivých okresů, jsou tedy pro organizaci spolehlivým zdrojem informací (Kocianová, 2010).

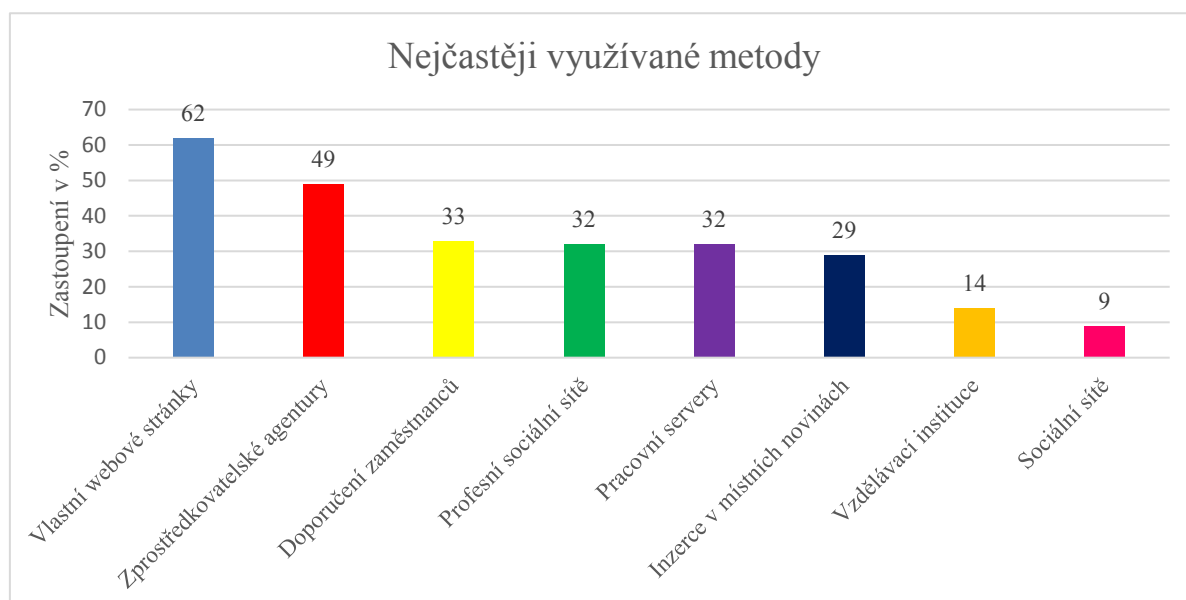
1.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Úkolem získávání zaměstnanců je zajistit ve stanoveném termínu dostatečné množství adekvátních zájemců o volná pracovní místa v organizaci za vynaložení přiměřených nákladů. Uchazeče o volná místa lze hledat z vnitřních zdrojů (současní zaměstnanci podniku) a z vnějších zdrojů – zaměstnanci jiných organizací, studenti, lidé v evidenci úřadu práce (Brodský, 2014).

Získávání pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů organizace s sebou nese výhody i nevýhody. Mezi výhody, které s sebou nese získání z vnitřních zdrojů, patří bezpochyby nižší náklady, znalost silných a slabých stránek uchazeče, jelikož už uchazeč dobře zná organizaci, odpadne nutnost seznamování se s novým prostředím. Dále se zvýší morálka a motivace stávajících zaměstnanců, což vede k jejich větší loajalitě a zároveň se organizaci vrátí investice, kterou dříve vložila do daného zaměstnance. Nevýhodou získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů lze spatřovat v riziku zakořenění současných pracovních postupů a neochotě zaměstnanců na nich cokoli měnit. Další překážkou mohou být psychologické bariéry např. při vedení bývalých, místy i zkušenějších kolegů. Výběrem uchazeče z řad současných zaměstnanců může mezi zaměstnanci dojít k soutěžení o povýšení, které může vyústit v řevnivost mezi zaměstnanci. Problém může také nastat, pokud se některý ze stávajících zaměstnanců bude cítit přeskočený při povyšování. Organizace se také připraví o možnost zisku nových myšlenek a přístupů. Využití vnějších zdrojů pracovníků s sebou přináší příležitost prosperovat ze zkušeností zaměstnance bez předchozích investic do jeho rozvoje a také možnost zisku nových názorů, myšlenek a pohledu na funkčnost organizace. Nový zaměstnanec ovšem

potřebuje delší dobu na zapracování a seznámení se s prostředím. Povahou a chováním také nemusí zapadnout do kolektivu a může narušit zavedené zvyklosti a podnikové klima (Barták, 2011).

Organizace pro získání vhodných uchazečů může použít celou řadu metod. Volba metody závisí na nákladech, které je ochotna na nábor zaměstnance vynaložit, na situaci na trhu práce a na požadavcích na nového zaměstnance. Běžně se kombinuje vícero způsobů, aby bylo zajištěno dostatečné množství uchazečů, z kterých lze vybírat. Organizace může mít tak dobrou pověst a být natolik žádaná, že se zájemci ucházejí o místo průběžně a sami. Tato metoda s sebou nenese žádné náklady na inzerci, pouze na práci personalistů, kteří se nabídkami musejí zabývat. Nezajišťuje ani dostatečný výběr kandidátů. Další variantou je doporučení současného pracovníka organizace. Pro mnoho organizací je doporučení osvědčený způsob získání nových pracovníků, doporučený pracovník má požadované schopnosti a znalosti a zaměstnanec, který ho doporučil, za něho „ručí“. Na tuto metodu není potřeba vynakládat přílišné zdroje. Organizace také může přímo oslovit vyhlédnutého pracovníka. Toho se využívá zvláště u výše postavených funkcí, vyžaduje to od vedoucích pracovníků bedlivé pozorování a vytipování vhodného kandidáta. Aby organizace takového pracovníka získala na svoji stranu, musí mu nabídnout lepší podmínky, než měl doposud. Obvykle se jedná o vyšší finanční odměnu. Poslední možností je využití neosobní komunikace, která zahrnuje letáky v poštovních schránkách (aktivní metoda získávání zaměstnanců, nákladnější, nutné uhradit náklady spojené s distribucí), inzeráty na pracovních portálech (např. www.jobs.cz, www.jenprace.cz, www.prace.cz), v novinách a časopisech, na vlastních webových stránkách a na sociálních sítích. Dále do neosobní komunikace patří spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, vývěsky, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, využití služeb komerčních zprostředkovatelen a mobilní aplikace. Zaměstnavateli nejpoužívanější metody znázorňuje graf 1 (Armstrong, Taylor, 2015).



Graf 1: Zaměstnavateli nejčastěji využívané metody pro získání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga, 2015

Uchazeči do organizace dodávají požadované dokumenty. Nejčastěji vyžadovanými dokumenty jsou životopis, motivační dopis a osobní dotazník. Na základě těchto dokumentů personalisté vyřadí zcela nevhodné uchazeče a ostatní si roztřídí na velmi vhodné, kteří musejí být pozváni k výběrovému řízení, a vhodné, kteří do výběrového řízení jsou zařazeni, pokud je množství velmi vhodných kandidátů malé. Dalšími požadovanými dokumenty může být osvědčení o kvalifikaci, doklad o dosaženém vzdělání, reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu a psychologické testy. U výše postavených pozic může být několik kandidátů pozváno k dalšímu výběrovému kolu např. za účelem prokázání dalších dovedností (Brodský, 2010).

1.4 Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace

Přijímání pracovníků je proces začínající dnem, kdy vybraný kandidát přijal nabídku práce a končí v průběhu dne, kdy do práce nastoupil. Prvním úkolem je domluvení pracovní schůzky, během které se přichystají podklady pro sepsání pracovní smlouvy (obvykle se vyplňuje osobní dotazník, v kterém jsou uvedeny všechny potřebné údaje o novém zaměstnanci). Spolu s pracovní smlouvou musí zaměstnanec nejpozději v den nástupu do zaměstnání obdržet stanovení mzdy nebo platu. Pracovní smlouva je uzavírána písemně ve dvou vyhotoveních a musí v ní být dle § 34 odst. 1 ZP uveden druh práce, místo výkonu práce a datum nástupu. Existují dva typy pracovní smlouvy, a sice na dobu určitou a dobu neurčitou. U některých pozic může pracovní poměr vzniknout také jmenováním nebo volbou (Roučková, 2020).

Před samotným podpisem pracovní smlouvy musí personalista ústně seznámit nového zaměstnance s právy a povinnostmi, které z pracovního poměru vyplývají. Nový zaměstnanec musí povinně (u HPP) před podpisem smlouvy také postoupit vstupní lékařskou prohlídku. Některé organizace mají pro tyto účely svého závodního lékaře, u jiných postačí, když zaměstnanec absolvuje prohlídku u svého praktického lékaře. Tato služba je v současnosti zpoplatněna částkou v rozmezí 300–600 Kč, po podpisu smlouvy a předání paragonu je zaměstnanci tato částka proplacena. Spolu s lékařskou prohlídkou zaměstnanec musí dodat evidenční list důchodového zabezpečení a zápočtový list. Oba tyto dokumenty obdržel při odchodu z předchozího zaměstnání (Měrtlová, 2014).

Po podpisu smlouvy je zaměstnanec zařazen do evidence, je mu založen mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, osobní karta pracovníka. V případě, že je vstup do organizace zabezpečený, obdrží také klíče nebo přístupový čip. Do 8 pracovních dní musí nového zaměstnance zaměstnavatel přihlásit na příslušné zdravotní pojišťovně a na okresní správě sociálního zabezpečení. V den nástupu do pracovního poměru musí být zaměstnanec proškolen na BOZP a PO a seznámen s vnitřními předpisy a směrnicemi (Koubek, 2015).

Po přijetí nového zaměstnance je potřeba věnovat pozornost jeho adaptaci. Nový zaměstnanec se musí dobře seznámit nejen s firemní kulturou a sociálními podmínkami, ale i s pracovními činnostmi, které bude na daném místě vykonávat. Aby byl pro nového zaměstnance proces začlenění co nejjednodušší, provede ho bezprostřední nadřízený po organizaci, seznámí ho s novými kolegy a ukáže mu jeho pracovní místo. Je vhodné, aby novému zaměstnanci byl alespoň během prvního týdne působení v nové organizaci přidělen zkušený kolega, tzv. patron, který mu pomůže. Vzhledem k tomu, že nedostatečná či nesprávně nastavená adaptace může vést k případnému odchodu tohoto zaměstnance, jsou mnohé společnosti ochotné vynakládat nemalé zdroje na mnohem sofistikovanější adaptační program (Kocianová, 2010).

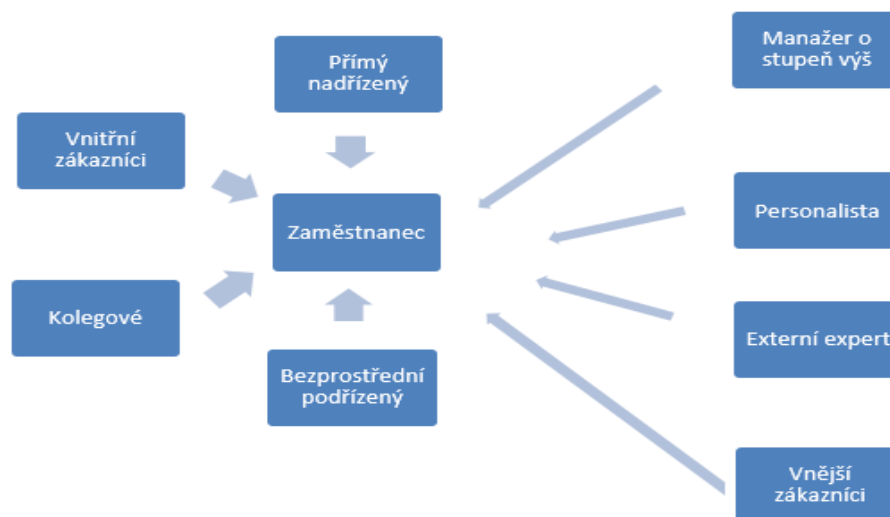
1.5 Hodnocení zaměstnanců

Nedílnou součástí personální činnosti je i hodnocení pracovníků. Hodnocení slouží nadřízenému pracovníkovi k porovnání výsledků, kterých dosahují jeho podřízení, a také jako podklad pro finanční ohodnocení. Pokud zaměstnanec dosahuje slabých výkonů, je třeba přijmout opatření ke zlepšení, případně zaměstnance převést na jiné pracovní místo, které bude lépe odpovídat jeho pracovním schopnostem. Pokud zaměstnanec dosahuje skvělých výsledků v hodnocení, bývá odměněn (Bělohávek, 2008).

Hodnocení se člení na neformální, formální a příležitostné. Neformální hodnocení probíhá během celého roku, kdy nadřízený při běžné komunikaci s pracovníkem hodnotí plnění zadaných úkolů. Toto hodnocení neposkytuje komplexní představu o fungování pracovníka. Formální hodnocení má pevně danou strukturu, provádí se pravidelně (např. jednou za půl roku, jednou za rok). Toto hodnocení se zaznamenává písemně a zakládá se do složky pracovníka. Existují situace, kdy je třeba okamžitě vypracovat posudek. Takovou situací bývá ukončení pracovního poměru anebo převádění na jinou práci. Hodnocení pro tyto účely jsou příležitostné (Šikýř 2014).

Pracovníci mohou být hodnoceni zákazníky, bezprostředním nadřízeným, podřízeným, spolupracovníky, nezávislým expertem, pracovníky personálního útvaru. Využívají se k tomu různé metody, např. stupnice, checklisty, metoda kritických případů, volný popis, hodnocení 360°, assessment centre. Dále hodnocení může probíhat na základě plnění norem a podle stanovených cílů (podle výsledků). Často využívanou formou hodnocení je stupnice, která může mít podobu číselnou, grafickou anebo slovní. U číselné stupnice se přiřazuje určitý počet bodů v daném bodovém rozpětí. U grafické stupnice se hodnocení vyznačí na úsečce. Slovní stupnice funguje na stejném principu jako číselná, pouze místo číslic je použito slovní hodnocení (např. vynikající, průměrný, špatný). Checklistem se rozumí dotazník, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé aspekty práce, a hodnotitel vyplňuje, zda jednotlivá kritéria zaměstnanec splňuje, či nikoliv. Metoda kritických případů je založena na pravidelných záznamech, které při kritických situacích vede hodnotící pracovník na svého podřízeného. Tato metoda s sebou nese značnou administrativní zátěž a může vyvolat napětí mezi hodnoceným zaměstnancem a nadřízeným (Koubek, 2014).

Zvolí-li se jako metoda hodnocení volný popis, očekává se od hodnotitele, že slovně popíše výkon hodnoceného. Volný popis se používá při hodnocení tvůrčích pracovníků a manažerů. Model 360° se snaží hodnocení zaměstnance udělat co nejobektivnější. Staví na 4 pilířích (bezprostřední nadřízený, kolegové, přímí podřízení a interní zákazníci). Tyto zdroje informací lze doplnit o hodnocení od vnějších zákazníků, externích expertů, personalisty a manažera, který je o stupeň výš. Model 360° znázorňuje obr. 1 (Koubek, 2004).



Obrázek 1: Hodnocení zaměstnanců – model 360°

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka

Assessment centre se využívá nejen při hodnocení zaměstnanců, ale i při jejich výběru. Jedná se o komplexní program, kdy v uměle vytvořených podmínkách jsou pomocí pohovorů, testů osobnosti, testů schopností a různých simulovaných úkolů zkoumány jednotlivé vlastnosti, schopnosti a dovednosti pracovníků. Tato metoda se využívá spíše u výše postavených pozic. Pro hodnocení výrobních dělníků je typické hodnocení na základě plnění norem. Je založena na principu stanovení norem, s kterými jsou zaměstnanci seznámeni. Vhodné u této metody je zapojit zaměstnance do procesu stanovení norem. Tím se zajistí, že dané normy budou zaměstnanci akceptovat. Hodnocení na základě stanovených cílů má několik fází. Aby bylo možné zaměstnance takto hodnotit, musí být nejprve stanoven cíl podle pravidla SMART, to znamená, že cíl musí být specifický (jasně daný), měřitelný (lze ho změřit), dosažitelný (náročný, ale zároveň reálný), relevantní (musí korespondovat s cíli organizace) a časově ohraničený (jasně daný termín splnění). Poté, co je cíl zadán, je vypracován plán postupu a jsou vytvořeny podmínky k jeho realizaci. Po samotné realizaci dochází k posouzení plnění cílů, podnikají se kroky, které povedou ke zlepšení, a stanoví se cíl nový (Koubek, 2015).

Výsledky každého formálního hodnocení je s daným pracovníkem potřeba důkladně probrat, k tomu slouží hodnotící pohovor. Jedná se o oficiální setkání hodnoceného pracovníka se svým nadřízeným. Ideálním typem pohovoru je sdělování – naslouchání, kdy hodnotící pracovník poukáže na přednosti zaměstnance, vytkne nedostatky a dá hodnocenému možnost se k tomu vyjádřit. V závěru se společně domluví na způsobu zlepšení. Mnohdy ovšem bývá používán typ sdělovací, kdy hodnocenému pracovníkovi jsou výsledky pouze sděleny a nemá možnost se k nim vyjádřit. Participační rozhovor vede hodnoceného zaměstnance k zamyšlení nad jeho výkony, zlepšení mu nejsou nařízena, ale má prostor dojít si k nim sám (Měrtlová, 2014).

2 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PROBLEMATIKY

MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

K tomu, aby organizace efektivně dosahovala svých cílů, je potřeba mnoho faktorů. Nejdůležitějším z nich jsou kvalitní zaměstnanci, kteří odvádějí svoji práci na maximum. Dosáhnout těchto výkonů lze dvěma způsoby. Buď lze zaměstnance stimulovat, anebo motivovat. Běžně bývají tyto dva pojmy zaměňovány, ale každý z nich znamená něco jiného. Stimulace je poměrně jednoduchá. Zaměřuje se na dodávání vnějších podnětů, tzv. stimulů. Dokud budou tyto stimuly působit, bude zaměstnanec vykonávat přidělený úkol. Problém ale nastane ve chvíli, kdy stimulace skončí. Naproti tomu motivace vychází z vnitřních podmětů. K určitému chování člověka vede právě vnitřní síla neboli motiv. Cílem každého motivu je dojít k finálnímu pocitu uspokojení. Zaměstnanec, který danou práci vykonává proto, že ho to baví, nebo proto, že si přijde užitečný, dosahuje skvělých výsledků i bez výrazného přispění vnějších stimulů. Takový zaměstnanec nepotřebuje přílišnou kontrolu. Pro organizace je mnohem lepší, když je zaměstnanec správně motivován, a proto motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků. Každý zaměstnanec je ale jiný. To, čím lze motivovat jednoho, už nemusí působit na druhého. Je tedy potřeba, aby vedoucí pracovník měl interpersonální znalosti a uměl dobře odhadnout, čím konkrétního jedince motivuje a čím nikoli (Kuhl, 2010).

Armstrong (2007, str. 219) definuje motivaci takto: „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ Armstrong dále uvádí, že se motivace skládá ze tří složek – směru (to, co se daná osoba snaží vykonat), úsilí (jaké používá) a vytrvalosti (doba, po kterou se o to snaží). Motivace se rozděluje na dva typy podle toho, odkud vychází impulz k motivaci, a sice na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z přesvědčení člověka a zahrnuje odpovědnost, autonomii, příležitost k uplatnění a prohlubování dovedností a schopností a příležitost k postupu. Vnější motivace zahrnuje způsoby, které se používají k motivování druhých. Jedná se o odměny, které mohou mít mnoho podob, a o tresty, jako jsou např. odejmuté prémie, kritika nebo sestup na nižší pozici. Zaměstnavatel má dvě možnosti, jak motivovat své zaměstnance. Buď může použít finančně náročné motivační faktory, jako je např. služební auto či mobilní telefon, anebo zvolí finančně nenáročné motivační faktory, které nemají materiální povahu. V dnešní době je pro stále více zaměstnanců důležitější než hmotné statky přátelská atmosféra na pracovišti, náplň práce, dobré pracovní podmínky, způsob komunikace napříč firmou, možnost osobního rozvoje a kariérního růstu (Urban, 2017).

Důležitým znakem motivace je její působení ve 3 dimenzích: směru, intenzity a stálosti. Dimenze směru vytyčuje cestu, kterou se motivace a činnosti člověka budou ubírat a kterou nikoliv. Dimenzi směru si lze představit výroky „rád bych to a to“, „chci dosáhnout toho a toho“, „nechci se věnovat tomu a tomu“. Dimenze intenzity určuje sílu či velikost úsilí jedince, při vyjádření je prezentována „docela rád bych to a to“, „velice chci dosáhnout toho a toho“. Dimenze stálosti, někdy označovaná jako dimenze perzistence, případně vytrvalosti, představuje míru schopností, s kterou jedinec překonává překážky, které se vyskytnou během realizace motivované činnosti. Při vysoké stálosti jedinec pokračuje stále stejným směrem se stejnou intenzitou, i když se setká s překážkami, naopak při nízké stálosti jedinec odbočí ze svého vytyčeného směru anebo ubere na intenzitě (Bedrnová, Nový, 2007).

2.1 Zdroje motivace

K tomu, aby mohli manažeři motivovat své zaměstnance, potřebují nejdříve pochopit, odkud se vlastně motivace bere a co ji způsobuje. Pod pojmem zdroj motivace si lze představit skutečnosti, které motivaci podněcují. Takových skutečností je velké množství, obecně se ale dělí na potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Urban, 2017).

Potřebu lze chápat jako subjektivní pocit nedostatku, který se projevuje jistým vnitřním napětím. Lidé mají tendence toto napětí odstraňovat a usilovat o naplnění svých potřeb. Některé potřeby si člověk zcela uvědomuje, jiné naopak jsou nevědomé, kdy člověk pociťuje, že mu něco schází, ale neumí přesně vyjádřit, co to je. Potřeby se dělí do dvou skupin – na primární a sekundární. Do primárních potřeb patří potřeby biologické a fyziologické a zahrnují všechny činnosti, bez kterých nelze žít. Vhodným příkladem je potřeba vzduchu, tekutin a potravy. Sekundární potřeby jsou odvozeny od potřeb primárních a souvisí se sociálními, společenskými a psychogenními tendencemi člověka. Pod sekundární potřebou si lze představit potřebu uznání, lásky, bezpečí a další (Nakonečný, 2014).

Během svého života člověk vykonává některé činnosti opakovaně, čímž dojde k jejich zafixování a automatizaci. Tyto činnosti se označují jako návyky. Ve chvílích, kdy se člověk dostane do situace podobné té, kterou už má zakořeněnou, má tendence postupovat dle svých návyků. O některé návyky člověk během svého života usiluje a je k nim veden (např. čištění zubů), jiné naopak vzniknou zcela nezáměrně. Zájmy představují jisté trvalejší zaměření jedince na určitou činnost či oblast, která mu přináší potěšení. Prostřednictvím svých zájmu člověk rozvíjí své schopnosti, dovednosti, ale i celou svou osobnost. Někdy se také uvádí, že zájem je vlastně zvláštní druh motivu. Existuje obrovské množství zájmů a jejich členění není zcela jednoduché. Za běžně uznávanou se považuje klasifikace dle Stavěla, který zájmy člení

do 9 skupin: poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné a sportovní (Bedrnová, Nový, 2007).

Významnou součástí motivace představují hodnoty. Člověk přisuzuje situacím, se kterými se během svého života setká, určitou hodnotu. Hodnocením situací si každý jedinec vytváří jakousi hodnotovou stupnici, která významně ovlivňuje jeho chování. Hodnotový systém je ovlivněn mnoha faktory, např. věkem, pohlavím, zázemím. Starší lidé upřednostňují pocit stability, mladší naopak kariérní růst. Je patrné, že člověka bude více motivovat hodnota, která je na vyšší úrovni. Naopak hodnotám, které považuje za negativní, se bude snažit vyhýbat. Každý člověk je jiný a stejná skutečnost má pro různé lidi jiný význam. Přesto existují hodnoty, které jsou obecně platné. Patří k nim např. zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělávání, peníze, úspěch (Cejthamr, Dědina, 2010). Za ideál je považována subjektivní představa žádoucího, kladně hodnoceného efektu, který představuje vrchol snažení daného jedince. Také ideály mohou mít mnoho podob dle preferencí jednotlivců (Pauknerová, 2006).

2.2 Motivační typy lidí dle Plamínka

Jak již bylo zmíněno výše, každý je jiný a každého motivuje něco jiného. Obecně lze říci, že se rozlišují čtyři motivační typy lidí. A sice objevovatelé, usměřovatelé, sladčovatelé, zpřesňovatelé. K jejich rozpoznání existují jednoduché nástroje. Každý typ bude reagovat jinak na pochvalu, na kritiku, na zátěž a na nespravedlnost.

Objevovatelé se vyznačují svým nezávislým chováním, samostatností, netrpělivostí a nutnou dávkou potřebné svobody. Prahnu po informacích, milují výzvy, které si i sami vyhledávají, a prakticky ihned po zdolání jedné se vrhají na další. Tito lidé mají velké předpoklady uspět v kreativních činnostech, které nevyžadují kolektivní spolupráci a mají spoustu nových nápadů. V případě, že je jejich svoboda narušována, dokážou se i přesto, že jinak jsou málomluvní, ozvat. Za jejich slabou stránku lze považovat empatii, kterou postrádají (Plamínek, 2015).

Usměřovatelé prezentují typ lidí, které láká touha po moci a po možnosti ovlivňovat druhé. Jsou velice soupeřiví, rádi na sebe strhávají pozornost, odvádějí efektivní práci a velice dobře působí v kolektivu, do kterého vnášejí dynamiku. Oceňují velkou míru volnosti. Mají velice dobrý cit na rozpoznání ostatních lidí, které si „zaškatulkovávají“ do určitých hierarchických struktur. Většinu okolních lidí vnímají jako předurčené k ovládnutí, s malým množstvím společnosti počítají a jen velice málo jedinců považují za atraktivní soupeře a vhodné partnery. Jejich přirozenou vlastností je schopnost přesvědčit druhé o tom, co sami říkají. Všechny tyto vlastnosti je předurčují k vedení velkých skupin (Plamínek, 2015).

Dalším typem jsou sladovatelé, kteří vynikají schopností pochopit druhé, zvláště pokud se jedná o city a emoce. Velice dobře se dokážou vcítit do druhých lidí. Jsou výborní posluchači a uznávají právo ostatních na odlišný názor, nesnaží se jim vnutit za každou cenu ten svůj. Rozhovor s nimi je podstatně příjemnější než s ostatními typy. Jejich hlavní zájem se točí okolo lidí, stejně jako usměrňovatelé si rádi zařazují lidi do určitého systému, na rozdíl od nich je ale nezajímá rovina vertikální (kdo je výše a kdo níže), ale rovina horizontální. Jejich uspořádání okolí si lze představit jako síť (rádi debatují s ostatními o novinkách a vytvářejí si tím vazby mezi jednotlivci). Mají rádi, když prostředí, ve kterém se vyskytují, ať už v osobním nebo pracovním životě, je přátelské a útulné (Plamínek, 2015).

Poslední skupinu tvoří zpřesňovatelé, kteří nadevše oceňují dobré uspořádání, milují pořádek ve svých věcech, usilují o dokonalost. Ve své práci jsou precizní, vykonávají ji tak, aby mohli být spokojeni sami se sebou. Jelikož se rádi řídí pravidly, standardy a všemožnými normami, je důležité, aby zadání jejich úkolu bylo přesné. Jejich svět se obecně točí okolo čísel. Zpřesňovatelé nejsou příliš komunikativní, mají tendence nechávat si své emoce pro sebe a při konverzaci mohou působit chladně a odměřeně. Otevřít se druhým lidem jim zabere spoustu času, musejí si být jisti jejich loajalností. Nutno podotknout, že potlačování emocí komplikuje zpřesňovateli zvládnutí nadměrné zátěže a přílišné napětí ho může dovést ke kolapsu nebo i k labilitě. Tito jedinci mají tendence hledat útěchu v dočasné izolaci od ostatních anebo vytvářením, popřípadě navštěvováním, skupin, které mají jasný řád. Hromadění negativních prožitků je vede k pravidelným výbuchům vzteku, mnohdy k takovému výbuchu stačí naprostá maličkost, pomyslná poslední kapka. Další jejich typickými vlastnostmi je loajalita a respekt k nadřízeným, ať už si o nich myslí cokoliv. Na rozdíl od objevovatelů a usměrňovatelů neradi riskují, mají rádi jistotu (Plamínek, 2015).

Aby bylo možné člověka správně zařadit a tím i vybrat vhodný typ motivace, je nezbytné ho otestovat. Takové testování spočívá ve vystavení jedince určitým situacím a pozorování jeho reakce. Velice dobře lze jednotlivé typy rozeznat ve chvíli, kdy jsou pochváleni za dobře odvedenou práci. Objevovatelé, jelikož si jsou velice dobře vědomi svého úspěchu, berou pochvalu spíše jenom jako informaci, že okolí zaznamenalo jejich úspěch, a proto reagují větami typu „ano, já vím“. Naproti tomu usměrňovatelé mají tendence poukazovat na to, že vykonat daný úkol nebylo jednoduché, vyzdvihují svoje zásluhy a mají sklony člověka, který je pochválil, přiučít tomu, co právě vykonali. Sladovatele pochvala sice potěší, ale snaží se co nejdříve odvést pozornost jinak, např. ke kolegovi, který připravil podklady. Zpřesňovatelé pochvalou získali přesně to, o co usilovali, vnitřně z ní mají obrovskou radost, navenek ji ale tolik neprojevují, lze si jí všimnout spíše z nenápadných projevů řeči těla. Rozeznat jednotlivé

typy lze i pomocí kritiky. Objevovatelé na ni reagují podobně jako na pochvalu. Ve chvíli, kdy jsou kritizováni, si jsou své chyby vědomi, a buď se ji snaží odstranit, anebo nevidí jiné východisko, a tak se soustředí na novou příležitost. Usměrňovatelé kritiku považují za útok na svoji osobu, nejsou ochotni uznat svoji chybu a kritiku obrátí proti tomu, kdo je kritizuje. Pokud si nemohou dovolit otevřenou kritiku svého nadřízeného, snaží se svést vinu na někoho jiného, případně na nepřízeň osudu. Sladřovatel nevidí v kritice svoje selhání, ale to, že nadřízený má zřejmě nějaký problém, který neváhá konzultovat s každým, kdo je ochoten ho poslouchat. A ačkoliv při prvním sdělení kritiky odsouhlasil nápravu, při další kontrole zůstává vše při starém. Pokud je kritizován zpřesňovatel, jeho reakce záleží na tom, zda uzná, že je kritika oprávněná, či nikoli. V případě, že je kritika oprávněná, uzná svoji chybu, v případě, že má pocit, že jde o nespravedlnost, obsahem slov sice uzná chybu, jelikož má k nadřízenému respekt, gesty a tónem hlasu však dává najevo svůj nesouhlas. Typická je pro takovou situaci věta: „Když myslíte.“ Jednotlivé typy se liší reakcemi také ve chvílích, kdy je na ně kladena nadměrná zátěž. Objevovatelé si roztrídí zadané úkoly podle vlastních preferencí bez další konzultace se zadávajícím. Úkolů, které jim jsou „šité na míru“, se zhostí s nadšením a vykonají je svědomitě, úkoly, které je nebaví, mají tendence obsahově zanedbat, ale snaží se to skrýt formální stránkou. Obecně lze říci, že při nadměrné zátěži objevovatelé znásobí své úsilí. Usměrňovatelé pod tlakem jednotlivé úkoly dále delegují, nechávají si ale kontrolu nad celým procesem. Během řešení zadaných úkolů upozorňují na obtížnost jejich řešení a na nepohodlí, které je s tím spojeno. Sladřovatelé se i u zvýšené zátěže drží myšlenky, že nadřízený má problém. Stejně jako u kritiky mají tendence o tomto problému diskutovat, zadané práci ale věnují jen málo pozornosti. Zpřesňovatelé při zvýšené zátěži znásobí své úsilí a pracují i nadále dle svého přesvědčení pečlivě. Nejsou ochotni žádat o pomoc se svěřenými úkoly, hledají spíše možnost, jak si odlehčit po technické stránce. Pod váhou velkého množství úkolů, které s sebou přináší vyčerpání a nespokojenost, mají tendence se psychicky hroutit. Každé selhání způsobí šrámy na sebedůvěře zpřesňovatele. Posledním typem zkoušky je nespravedlnost. Objevovatelé reagují na nespravedlnost silným odporem a věcnými argumenty, nejsou ochotni na ni zapomenout a nesou si ji nadále v sobě. Usměrňovatelé pocit nespravedlnosti mívají poměrně často. Vždy si ale dobře promyslí, co je pro ně výhodnější, zda bojovat, anebo ji přejít a vrátit se k ní nepřímo později, popřípadě zda se zapomenutí na tuto nespravedlnost nedá vyměnit za nějakou výhodu. Sladřovatelé se s nespravedlností vypořádávají velice dobře. Obvykle postačí, když si při prodiskutování tohoto tématu s ostatními (ideálně stejně naladěnými osobami) „postesknou“ a ostatní je v tom utvrdí. Problém u sladřovatelů nastává ve chvíli, kdy se jedná o nespravedlnost v citové rovině. To pak mají tendence šířit pomluvy. Zpřesňovatelé si nespravedlnost nesou dále s sebou, nejsou ochotni ani schopni na ni zapomenout. Svůj

nesouhlas projevují řečí i gesty. Ve výjimečných případech může dojít k výbuchu emocí (Plamínek, 2015).

2.3 Motivační teorie

Teorie motivace přispívají k pochopení jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu. Dále také pomáhají zaměstnavatelům najít soulad mezi vnitřní motivací zaměstnance a vnějšími stimuly organizace. Motivační teorie pomáhají zaměstnavateli nalézt způsob, jak dostat ze svého zaměstnance to nejlepší. Existuje celá řada motivačních teorií. Zde jsou uvedeny tři nejznámější druhy, a sice teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Šikýř 2014).

Teorie instrumentality říká, že: „Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pro peníze“ (Armstrong, 2007, str. 223). Tato teorie pochází z druhé poloviny 19. století, vychází z taylorismu a ze zákona příčiny a účinku. Její klíčovou myšlenkou je, že lidé jsou motivováni k práci pouze v případě, že jejich odměny se odvíjejí od dosažených výkonů. Teorie instrumentality si získala velkou oblibu a stále je poměrně často uplatňována, přestože u takového typu motivování je nezbytně nutné věnovat pozornost kontrole (Armstrong, 2007).

Pro teorii zaměřenou na obsah jinak také známou jako teorie potřeb je základním kamenem motivování zaměstnanců skrz uspokojování jejich potřeb. Každý jedinec je jiný, a má tedy i jiné potřeby a každé z potřeb přikládá různý význam. Z části je to ovlivněno prostředím, z kterého jedinec pochází, výchovou, současným životním stylem a dalšími faktory. Kromě nepřehledného množství potřeb je nutné zmínit také velké množství způsobů, jak dosáhnout uspokojení jednotlivých potřeb. Teorie zaměřené na obsah se soustřeďují pouze na identifikaci složek motivace, ale neobjasňují, jak motivace ovlivňuje výkon. Hlavním představitelem této teorie je A. H. Maslow, který v roce 1954 sestavil hierarchii potřeb (Armstrong, Taylor, 2015). Lidské potřeby rozdělil do pěti kategorií. Tyto potřeby lze dle jejich významu poskládat do podoby pyramidy, přičemž při jejich uspokojování je potřeba postupovat od nejnižšího stupně k nejvyššímu. První patro tvoří fyziologické potřeby, které jsou nezbytně nutné k přežití. Do fyziologických potřeb spadá potřeba spánku, přijímání potravy a tekutin, potřeba vzduchu, bydlení a ošacení. Na toto patro navazuje potřeba jistoty a bezpečí, které je z velké části ovlivněno pracovními podmínkami. Následují sociální potřeby typu přátelství, pocit sounáležitosti, láska. Na sociální potřeby navazuje uznání, někdy také označované jako potřeba vlastního ega. Tato potřeba je uspokojována prostřednictvím různých ocenění, respektu

ostatních, získané prestiže. Vrcholkem pyramidy je potřeba seberealizace, kterou můžeme charakterizovat jako potřebu získávání nových zkušeností, rozvoje, životního úspěchu. Právě na tyto potřeby obecně cílí v dnešním světě personální strategie, která je ale v současné chvíli dočasně ovlivněna krizí, kdy lidé spíše upřednostňují potřeby jistoty (Geropp, 2014). Maslow ve své teorii tvrdí, že potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena, jelikož když člověk dosáhne svého přání, objeví se vzápětí přání další. Čím výš v hierarchii se nachází potřeba, kterou se člověk snaží uspokojit, tím větší je lidská motivace. Je nutné podotknout, že i Maslow sám do značné míry pochybuje o platnosti přísně utříděné hierarchie (Maslow, 2013).

Dalšími významnými představiteli teorií zaměřených na obsah byli Alderfer a McClelland. Oba autoři ve svých teoriích vycházejí z konceptu Maslowa. Clayton P. Alderfer (in: Kolman a kol., 2012) ve své knize *Human Needs in Organizational Settings* z roku 1972 popsal teorii ERG, která potřeby dělí do 3 kategorií – existenční, vztahové a růstové. Existenční potřeby jsou zaměřené na rovnováhu organismu a jsou uspokojeny prostřednictvím platu, zaměstnaneckých výhod a pracovních podmínek. Vztahové potřeby se soustřeďují na spojení s okolím jedince, typickými příklady jsou pocit přijetí, pochopení, vlivu. Růstové potřeby souvisí s možností využití svých znalostí a schopností k dalšímu posunu. David McClelland je autorem teorie potřeby dosáhnout úspěchu, která popisuje 3 potřeby manažera, a sice potřebu úspěchu, sounáležitosti a moci. Teorie byla publikována v knize *The Achieving Society* v roce 1961 a nejvíce se osvědčila u manažerských pozic (Kolman a kol., 2012).

Poslední teorií zaměřenou na obsah, kterou nelze nezmínit, je Herzbergerova motivačně-hygienická teorie, která je založena na rozlišení faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivační faktory). Do hygienických faktorů patří kupříkladu mzda, pracovní doba, prostředí, pracovní vztahy. Tyto faktory nevedou ke zvyšování motivace, ale pokud nejsou uspokojeny, člověk je nespokojený a demotivovaný. Motivačními faktory rozumíme vnitřní faktory, které mají spojitost s vykonávanou prací, např. obsah práce, rozvoj, důležitost práce, uznání. V případě, že jsou motivační faktory uspokojovány, působí to kladně na motivaci člověka. Když uspokojeny nejsou, člověk není ani spokojený, ani nespokojený, motivace je tedy neutrální. Z toho tedy vyplývá, že je nutné, aby zaměstnavatel nejdříve zabezpečil příznivé pracovní podmínky a až poté se může snažit zajistit větší produktivitu pomocí zvyšování motivace. Teorie byla zveřejněna v publikacích *The Motivation to Work* z roku 1959 a *Work and the Nature of Man* v roce 1966 (Blažek, 2014).

Teorie zaměřené na proces, označované také jako kognitivní teorie, se zaměřují jednak na psychologické procesy, jednak na základní potřeby. Nezbytnou součástí těchto teorií je také vnímání pracovního prostředí zaměstnanci. Do této skupiny spadá teorie posilování, expektační

teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti (Armstrong, 2007). Thorndike (in: Arnold a kol., 2007) v roce 1911 definoval „zákon účinku“, který tvoří základ teorie posilování, která tvrdí, že lidé si jsou vědomi souvislostí mezi činy a jejich následky. Na tomto základě později stavěli další autoři. Teorie posilování je považována za nejjednodušší a nejstarší teorii zaměřenou na proces. Victor H. Vroom (in: Arnold a kol., 2007) vydal v roce 1964 knihu *Work and Motivation*, ve které popisuje svoji teorii očekávání. Teorie tvrdí, že lidé budou motivováni k vykonávání určité činnosti ve chvíli, kdy budou přesně vědět, jak dojít k cíli a co za své úsilí mohou očekávat. Důležité je, aby pro ně odměna měla náležitou hodnotu a aby měli pocit, že jí mohou dosáhnout. Ve chvíli, kdy cíl či odměna pro člověka nemají žádnou hodnotu nebo není pravděpodobné, že jich bude dosaženo, nemá člověk žádnou motivaci k výkonu činnosti. V roce 1979 vytvořili Latham a Locke (in: Arnold a kol., 2007) teorii cíle, která říká, že motivaci a výkon lze ovlivnit stanovením náročných, ale dosažitelných cílů, které budou akceptovány. Nezbytnou součástí teorie je i nutnost zpětné vazby, pracovníkovi poskytuje informace o tom, jak si během dosahování cíle vedl. Poslední zde uvedenou teorií je teorie spravedlnosti, se kterou přišel v roce 1965 John S. Adams. Základní myšlenkou této teorie je tendence lidí srovnávat se s ostatními. Zaměstnanci posuzují zisk (výši své odměny) a svůj vklad (čas, námahu, schopnosti) s ostatními. Pokud je poměr zisk/vklad jedince stejný jako u srovnávaného kolegy, vnímá svoji odměnu jako spravedlivou (Arnold a kol., 2007).

Zcela zvlášť je nutné uvést McGregorovu teorii X a teorii Y, která říká, že je nutné rozlišovat přístup zaměstnanců k práci a na tomto základu vystavět vhodnou motivaci. Teorie X předpokládá, že zaměstnanec má negativní postoj k práci. To znamená, že zaměstnanec bere práci jako „nutné zlo“, nevyvíjí sám iniciativu, k práci musí být přinucen, a to hrozbou či příslibem odměny. Takový zaměstnanec vyžaduje velkou míru kontroly, direktivní styl vedení. Motivovat tohoto zaměstnance lze peněžní formou, která je ale závislá na dosažených krátkodobých cílech. Teorie Y naopak předpokládá, že zaměstnanec má k práci kladný vztah. Práce je pro něj výzvou, protože ho baví, vyžaduje samostatnost, projevuje iniciativu, ze své vlastní vůle se snaží dosáhnout vytyčených cílů (Forsyth, 2000). S takovým zaměstnancem je poměrně snadná domluva a spolupráce. K jeho motivaci je potřeba využít nepeněžní formy odměny a dát mu tak i příležitost k rozletu. Nutno ovšem podotknout, že do této kategorie spadá cca 10 % zaměstnanců (Měrtlová, 2014).

2.4 Faktory, které ovlivňují motivaci

Za svoji práci zaměstnanci očekávají odměnu. Základním kamenem odměňování zaměstnanců je hmotná odměna, která zaměstnanci slouží k zajištění existenčních zdrojů, které

jsou pro jeho život nezbytné. Hmotná odměna má mnoho podob, ať už peněžní (mzda, plat, prémie, odměny za výkon) či specifické (slevy na zboží, půjčky pro zaměstnance, služební telefon k soukromým účelům a další). Proto, aby hmotná odměna měla co největší účinek na zaměstnance, je nutné, aby byl patrný přímý vztah k výkonu a zaměstnanci musí být zřejmé jaký vztah to je. Odměna musí být také správně načasovaná (vhodné je její udělení co nejdříve po výkonu) a spravedlivá, protože zaměstnanci mají tendence porovnávat své výsledky s ostatními a pokud se domnívají, že odměna je stejná pro všechny i v případě, že je práce odvedena hůře, má to pro jejich výkon demotivující účinek. Toto tvrzení vychází z teorie spravedlnosti, která byla popsána v předchozí podkapitole. Někteří řídicí pracovníci se mylně domnívají, že hmotná odměna postačí k zajištění dostatečné motivace zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Zaměstnanecké výhody neboli benefity mají motivační i stabilizační funkci a zvyšují prestiž zaměstnavatele. Na jejich základě se mnohdy noví uchazeči rozhodují, zda pro společnost budou pracovat či nikoliv. Zaměstnanecké výhody nejsou přímo navázané na výkon zaměstnance, zaměstnavatel je svým zaměstnancům dává jenom za to, že pro něho pracují. Zaměstnavatelé je zaměstnancům poskytují, aby zvýšili jejich spokojenost, snížili fluktuaci, a podpořili jejich loajalitu. Výhody lze poskytovat plošně (např. stravenky, příplatky na penzijní a životní pojištění, zdravotní volno) nebo individuálně (např. služební automobil pro soukromé účely). Pro každého zaměstnance mají jednotlivé benefity různý význam. Atraktivita benefitů závisí na věku, pohlaví, vzdělání, délce pracovního poměru. Některé benefity pro zaměstnavatele představují daňově uznatelný náklad a některé jsou osvobozené od daně z příjmu. Pro účely této práce budou benefity rozděleny do 4 skupin. Daňově maximálně výhodné, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance jsou osvobozené od daně. Daňově výhodné benefity nepatří mezi daňové náklady, zaměstnavatel z nich ale neodvádí sociální a zdravotní pojištění a nepodléhají dani z příjmu zaměstnance. Daňově neutrální benefity představují pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad, ale zaměstnanec z nich odvádí daň z příjmu a odvody. Do daňově nevýhodných benefitů se řadí ty, které pro zaměstnavatele nejsou daňově uznatelným nákladem a zaměstnanec z nich zároveň odvádí daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění (Dvořáková, 2012). Přehled benefitů z daňového hlediska zobrazují tabulky 1 a 2.

Tabulka 1: Daňově výhodné benefity

Daňově maximálně výhodné benefity	Daňově výhodné benefity
Stravenky do výše 55 %	Cafeterie
Příspěvek na penzijní a životní pojištění do 50 000 Kč ročně	Nápoje na pracovišti
Kurzy a školení související s prací	Stravování nad limit daný zákonem
Přechodné ubytování zaměstnanců do 3500 Kč měsíčně	Bezplatná firemní školka
	Úhrada za nadstandardní zdravotní péči
	Dárky zaměstnancům do 2000 Kč
	Rekreace v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 2: Daňově neutrální a nevýhodné benefity**

Daňově neutrální benefity	Daňově nevýhodné benefity
Dovolená navíc	Rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč ročně
Sick days	Dárky zaměstnancům (jiné než propagační a reklamní)
Služební vozidlo pro soukromé účely	
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	
Pohonné hmoty	
Přechodné ubytování nad limit	
Sleva na výrobky a služby	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším významným faktorem stimulace je obsah práce. Aby se zabránilo monotónnosti práce, která může mít demotivující účinek mohou manažeři obsah práce zaměstnance zpestřit nebo obohatit, čímž dají zaměstnanci možnost rozvíjet své schopnosti (Faiweather, 2009). Existuje značné množství apelů a na každého zaměstnance působí různě. Mezi základní typy

patří apel na tvořivé, koncepční a systematické myšlení, apel na samostatnost, prestiž, seberozvoj. Dále pak apel hrdosti na práci, hrdosti na vlastní schopnosti, sebekontroly, moci, estetický, společenský, péče o druhé lidi, péče o přírodu, nebe nad hlavou, jistoty a perspektivnosti jistoty. Úkolem vedoucích pracovníků je zjistit, který aspekt motivuje daného zaměstnance a zaměřit se na něj (Bedrnová, Nový, 2007).

Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení je významným prostředkem díky kterému mohou vedoucí pracovníci ovlivnit motivaci svých zaměstnanců. Během neformálního hodnocení je ovlivňována rovina prožitková a prostřednictvím zpětné vazby i rovina racionální. Zpětnou vazbou poskytují manažeři svým zaměstnancům informace o tom, jak si ve své práci vedou, co mohou zlepšit a kde naopak vynikají. Aby byla zpětná vazba co nejefektivnější, je potřeba aby byla vždy konkrétní a aby probíhala vždy v průběhu konané činnosti nebo těsně po jejím skončení. Dobrý manažer musí zvládat náročné umění komunikace, musí vědět, jak správně svého zaměstnance pochválit, a naopak jak mu sdělit kritiku, tak aby byla přijata. Správná pochvala musí být adresná, konkrétní, veřejná, formální a musí být pronesena ve správný čas. Sdělování kritiky je vnímáno oboustranně jako nepříjemné, často takovéto rozhovory bývají odkládány a mohou napáchat značné škody. V případě kritiky je nutné vhodně zvolit místo, kde k ní dojde, vždy je nutné, aby oba účastníci měli dostatek soukromí k takovému rozhovoru. Správná kritika musí být přesně specifikována, nadřízený by měl svému zaměstnanci nabídnout pomoc při hledání řešení a zakončit rozhovor optimistickými výhledy. V současné době je pro mnoho zaměstnanců cennější uznání jejich nadřízeného než bonus k výplatě (Hospodářová, 2008).

Jedním z nejhůře ovlivnitelných faktorů, které na zaměstnance působí je atmosféra pracovní skupiny, která významným způsobem ovlivňuje pracovní výkony zaměstnanců. Zaměstnanci se potřebují v kolektivu cítit dobře a s kolegy udržovat dobré vztahy. Manažer chování skupiny nemůže zcela řídit, může svým chováním ale dát podnět k vytvoření vhodné atmosféry. Důležité je, aby si se skupinou podřízených vybuodoval vztah důvěry tím, že se bude ke všem členům svého týmu chovat spravedlivě, s úctou a bude se zajímat o jejich profesní i soukromé životy. Pro člověka je velice důležité, když má pocit, že pro firmu není pouze „položkou v seznamu“, ale že firma si ho váží a aktivně se zajímá o jeho pracovní i osobní život. Toho lze docílit prostřednictvím manažera, který věnuje svoji pozornost sociálním jevům a vztahům ve skupině (Bedrnová, Nový, 2007).

Naopak poměrně dobře ovlivnitelným faktorem jsou pracovní podmínky a režim práce. Aktivním zájmem o zlepšení pracovních podmínek dává firma svým zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží a že si dobře uvědomuje, že jsou pro ni zaměstnanci důležití. V závěru tedy

nedojde jenom ke zlepšení podmínek, ve kterých zaměstnanci pracují a které ovlivňují výkon zaměstnance, ale významně to posílí pouto mezi pracovníkem a organizací. Pokud organizace nevěnuje pozornost pracovním podmínkám svých zaměstnanců a je „hluchá“ k jejich stížnostem, vždy se to negativně projeví na jejich motivaci, a to i v případě, že jim organizace poskytuje dostatečné finanční ohodnocení (Koubek, 2014).

Pro motivaci je také prospěšné, když se pracovník identifikuje s prací, profesí a organizací. To znamená, že práce se stává součástí jeho života. Aby se člověk mohl identifikovat se svou profesí, musí si ji nejdříve vhodně zvolit a poté musí pomocí adaptačních programů organizace zvládnout rozdíly mezi skutečností a původní představou, kterou o práci měl. Pro organizaci je velice přínosné, když se zaměstnanec ztotožní s jejími cíli a vizemi. Identifikace s prací, profesí a organizací zajišťuje, že zaměstnanec dlouhodobě podává vysoké výkony. Výběr vhodné profese a organizace vyžaduje trpělivost, obvykle se zaměstnanci povede v první třetině jeho života (Kocianová, 2010).

Dalšími faktory, které působí na pracovní nasazení zaměstnanců jsou image společnosti, makroekonomická situace, politická situace a mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů. Svoji image může společnost ovlivnit pouze částečně, je však nutné, aby se jí společnost zabývala. Pokud je společnost uznávaná, má vysokou prestiž, lidé budou usilovat o možnost pracovat v ní a stálí zaměstnanci se budou snažit udržet si svoji pozici (Bedrnová, Nový 2007).

2.5 Pracovní spokojenost

Pojem spokojenost si lze vykládat vícero způsoby. Podle Kollárika se rozlišuje spokojenost v práci a spokojenost s prací. Přičemž spokojenost v práci je závislá na osobnostních rysech daného pracovníka a souvisí s pracovními podmínkami kdežto spokojenost s prací se zaměřuje na pracovní úkoly, jejich náročnost a odměnu, kterou za ně člověk získá. Další pohled na pracovní spokojenost přinesli roku 1989 D. Gebert a L. von Rosenstiel (in: Nakonečný 2005), kteří se zabývali pracovní spokojeností ze 4 pohledů. Pracovní spokojenost podle nich může být orientovaná na potřeby tedy motivačně nebo na pobídky tedy stimulačně. Rozlišují jednotnou nebo celkovou, orientovanou na minulost či budoucnost, a dočasnou nebo stabilní. Vytvořením modelů spokojenosti se zabývalo mnoho autorů, např. E. A. Locke pro vytvoření svého modelu porovnal více než 3000 studií. Jeho model je jednoduchý a přehledný, tvrdí, že pracovní spokojenost vzniká v důsledku působení určitých činitelů a zároveň způsobuje absentismus, fluktuaci a výdělek. Na základě vytvoření modelu spokojenosti vznikla jeho definice spokojenosti, která říká: „Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo

pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností.“
(Nakonečný, 2005, s. 112)

Stejně jako u motivace i zde existuje několik skupin faktorů, které spokojenost ovlivňují. První skupinou jsou vnitřní motivační faktory, které souvisejí s obsahem práce, jejíž 5 klíčových charakteristik vymezili Hackman a Oldham (in: Armstrong, Taylor, 2015). Mezi ně řadí rozmanitost schopností, identitu, významnost a autonomii práce a zpětnou vazbu. Další faktory v sobě zahrnují úroveň kontroly a úspěch či neúspěch. Z laického hlediska se lze domnívat, že pracovní spokojenost a pracovní výkon spolu úzce souvisejí. Jednotlivé výzkumy odborníků se liší. Roethlisberg a Dixon (in: Armstrong, Taylor, 2015) se domnívali, že zvýšením spokojenosti lze zvýšit i produktivitu. Brayfield a Crockett (in: Armstrong, Taylor, 2015) došli při svých výzkumech k závěru, že neexistují důkazy pro přímou spojitost spokojenosti a výkonu. Vroom a Spector (in: Armstrong, Taylor, 2015) zastávají na základě svých výzkumů názor, že významný vztah mezi spokojeností a výkonem neexistuje. V roce 2006 Christen a kol. (in: Armstrong, Taylor, 2015) analyzovali vztah mezi spokojeností a výkon u vedoucích pracovníků a dospěli k závěru, že vyšší pracovní výkon vedl k větší spokojenosti, ale spokojenost s prací nijak neovlivňovala pracovní výkon (Armstrong, Taylor, 2015).

Aby mohly organizace provádět účinné změny vedoucí k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, musí provádět výzkumy. Nejběžněji využívanou metodou zkoumání je dotazování ať již osobní či písemné, které může doplnit pozorování reakcí lidí ve standardních situacích. Během těchto výzkumů je třeba brát v potaz, že někteří respondenti mají tendence vybírat odpovědi, které považují za správné nikoliv podle skutečnosti. Aby byly při výzkumu získány kvalitní pravdivé informace, je nejprve třeba zkoumaným subjektům vysvětlit důvod, proč zkoumání probíhá (Bedrnová, Nový, 2007).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

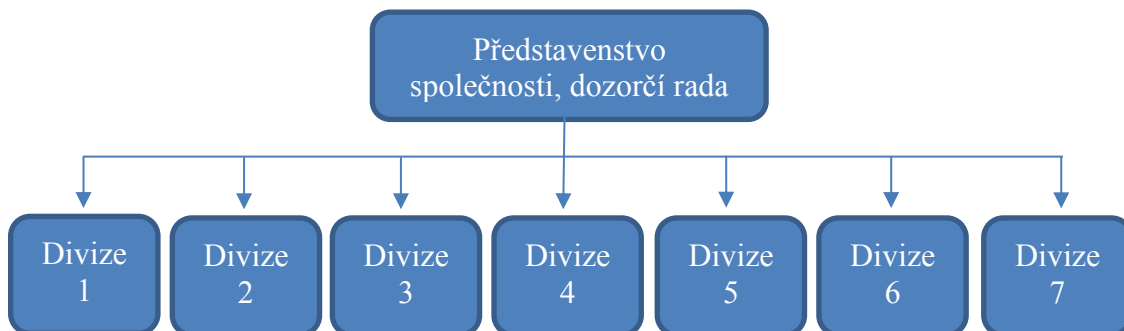
Zvolený podnik si z důvodu ochrany citlivých informací přál zůstat v anonymitě. Pro účely této bakalářské práce bude označován jako podnik ABC. Tento podnik má bohatou historii, vznikl před více než 100 lety, sídlí v Praze a v současné době zaměstnává více než 6500 zaměstnanců, jedná se tedy o velký podnik. Zaměřuje se na poskytování finančních služeb, a to jak jedincům a drobným podnikatelům, tak i velkým a významným korporacím. Dle výpisu z obchodního rejstříku předmětem podnikání je: příjem vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, výdej hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, výkon činnosti depozitáře, směnárenská činnost, poskytování bankovních informací, pronájem bezpečnostních schránek, činnost podle § 74 odst. 1 zákona č. 427/2011 Sb., o doplňkovém penzijním spoření a obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem. Nedílnou součástí podnikání je investování do cenných papírů na vlastní účet, finanční leasing, platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních prostředků, poskytování záruk, otevírání akreditivů, obstarávání inkasa a poskytování investičních služeb.

Společnost ABC má svoji nadaci a zabývá se celou řadou projektů, kterými přispívá na dobré účely. Zúčastnila se projektu Kuře s aktovkou, kde prostřednictvím 21 neziskových organizací podpořila 127 dětí s nelehkým osudem v jednodušším návratu do školy. Tradičním projektem je pomoc hospicům napříč celou Českou republikou. Možnost finančně přispět mají i zaměstnanci, kteří jsou o projektu informováni prostřednictvím intranetu. Již řadu let je ABC partnerem projektu Bílá pastelka, která pomáhá nevidomým. Z mnoha dalších projektů, do kterých se společnost zapojuje, stojí za zmínku zorganizování darování krve zaměstnanců v centrále společnosti, pomoc v boji proti suchu a za lepší životní prostředí, charitativní běh RUN AUT, finanční podpora Tiskne celé Česko (výroba ochranných štítů pro lékaře). Společnost si také uvědomuje svoji zátěž na životní prostředí a intenzivně se snaží snížit svoji uhlíkovou stopu. Za posledních 9 let se jí podařilo snížit ji na čtvrtinu. Své zaměstnance také nabádá k efektivnímu využití papíru. Samozřejmostí jsou odpadkové koše na plasty a papíry.

Již od svého vzniku si společnost klade za hlavní cíl vést klienty a potažmo celou společnost k prosperitě. Pro zlepšení finančního zdraví klientům slouží poradenský projekt v rámci internetového bankovníctví, mobilní aplikace a zkušení poradci. V roce 2020 se podnik zaměřil na digitalizaci, rozšíření klientské spokojenosti, modernizaci pobočkové sítě a posílení pozic na trhu. Společnost za dobu svého fungování získala mnoho ocenění, např. Top zaměstnavatel, Banka roku, Nejvýznamnější plátee daní.

3.1 Organizační struktura

Vrchol organizační struktury tvoří předseda představenstva, představenstvo a dozorčí rada, která volí jednotlivé členy představenstva, dohlíží na činnost společnosti a na její prosperitu. Každý zaměstnanec ve společnosti ABC má svého nadřízeného, organizační struktura podniku odpovídá liniovému typu. Na obrázku 2 lze vidět rozdělení společnosti do 7 divizí.



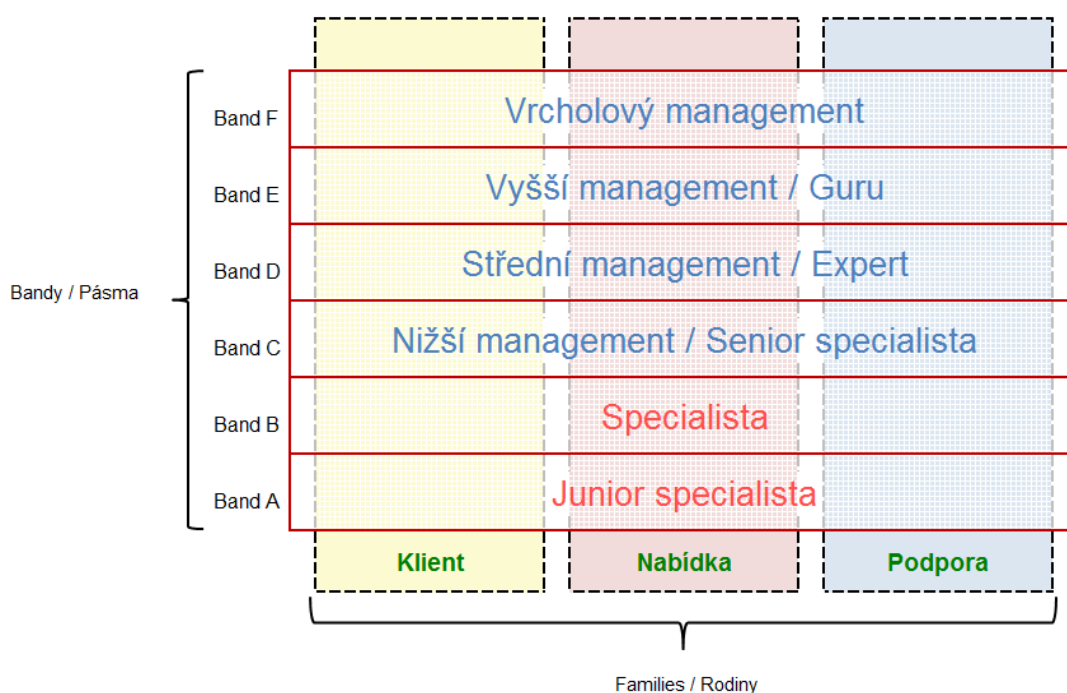
Obrázek 2: Organizační struktura podniku ABC

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá z těchto divizí se člení dále až po jednotlivá oddělení. Na členění této společnosti lze pohlížet z několika úhlů pohledu. Zcela obecně se dělí na pobočkovou síť a centrálu.

Rozšířené členění přináší tzv. Job model neboli systém rozčlenění pracovních pozic, který zdůrazňuje orientaci na zákazníka. Tento model se skládá ze skupin rolí (rodin) a úrovně. Existují 3 rodiny a nesou názvy Klient, Nabídka a Podpora. Každá z rodin má svoji specifickou funkci. Rodinu Klient tvoří zaměstnanci, kteří každodenně přicházejí do kontaktu s klienty, do rodiny Nabídka patří zaměstnanci, kteří se podílejí na tvorbě nabídky pro klienty, a rodina Podpora má za úkol dodávat interní služby a podporovat fungování společnosti ABC. Úrovně v tomto modelu jsou označeny jako bandy A–F. Band A náleží junior specialistům. Tito zaměstnanci poskytují základní služby nebo podporu, obvykle prodávají standardizované produkty nebo služby. Označení junior tedy není závislé na počtu let v této pozici. Band B tvoří specialisté, kteří poskytují odborné služby. Klientovi poskytují komplexní servis, prodávají standardizované produkty a poskytují k nim odborné poradenství. Do bandu C jsou zařazeni senior specialisté a nižší management. Úkolem nižšího managementu je organizace, koordinace a optimalizace činnosti týmu, jehož úkolem jsou standardizované činnosti, adaptace produktů anebo realizace schválených politik. Senior specialisté poskytují odborné komplexní služby a poradenství. Při své práci využívají často analýzy, uplatňují různé koncepce a teorie. Klientům prodávají standardizované i komplexní služby, poskytují k nim odborné poradenství. Band D se skládá z expertů a středního managementu. Experti, tedy zaměstnanci, kteří poskytují velice odborné služby a poradenství založené na hluboké analýze, řídí odborné projekty vedoucí

k rozvoji produktů a prodávají ty nejsložitější produkty. Do středního managementu obvykle spadají experti z daných oblastí, kteří mají za úkol organizovat, koordinovat a optimalizovat činnost svého týmu, a navíc navrhuji strategie a realizují rozhodnutí vedení společnosti. Band E tvoří vyšší management a hrstka špičkových expertů, tzv. guru. Vyšší management definuje funkční strategii, politiky a metodiky ve své oblasti, zohledňuje dopad na finanční výsledky společnosti. Band F je vyčleněn pro vrcholový management, který se zabývá dlouhodobou strategií společnosti a zastupuje společnost. Jak je patrné na obrázku 3, každý zaměstnanec patří do některé z rodin a zároveň má přiřazenou úroveň (interní materiály).



Obrázek 3: Job model

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

3.2 Proces získávání a přijímání zaměstnanců a jejich adaptace

Organizace ABC využívá vnějších i vnitřních zdrojů zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců podniku má možnost přihlásit se na nově vypisovanou pozici. Nové pozice jsou vždy nejdříve na 8 dní zveřejněny interně a až poté mají možnost přihlásit se uchazeči nepocházející z organizace. Společnost zveřejňuje nabídku vypsanych pozic jednak na svých webových stránkách, jednak na pracovních portálech. V inzerátu je vždy uveden popis dané pozice, ideální profil kandidáta, dovednosti, které jsou od něho čekány, a také co firma zaměstnanci na dané pozici nabízí. Společnost si velice váží zaměstnanců, kteří na volné pozice doporučí své známé. K těmto účelům vytvořila novou aplikaci, aby byl proces co nejjednodušší, a tyto zaměstnance odměňuje. Nejaktivnější zaměstnanci získají každý měsíc 2000 bodů do Cafeterie. Každý zaměstnanec, který společnosti doporučil kandidáta, který byl přijat a skončila mu zkušební

doba, si může vybrat mezi odměnou 10 000 Kč, která je přičtena do mzdy (z té se ale odečítají zákonem dané srážky), anebo 12 000 body do Cafeterie. Nábor nových zaměstnanců probíhá prostřednictvím divizních náborářů a celý proces trvá v rozmezí 40 až 50 dnů v závislosti na obsazované pozici. Některé pozice jsou obsazované výběrovým řízením, některé nominací. Na obsazované pozici záleží také struktura náboru, na některé pozice stačí 1 kolo pohovorů, na některé je potřeba více kol, kdy má vedoucí zaměstnanec po dohodě s příslušným náborářem možnost si pro kandidáty připravit i test odborné způsobilosti. U vyšších pozic se využívá i služeb assessment, který pořádá externí dodavatel. Přijmout nového zaměstnance lze vzhledem k orientaci společnosti až po důkladném prověření. Nástup nových zaměstnanců je buď k 1., anebo k 15. dni v měsíci. Aby měl nový zaměstnanec dostatek času na vyřízení všech potřebných dokladů, neprobíhá nástup zaměstnance nikdy dříve než za 10 dní od přijetí kandidáta. Každý uchazeč o zaměstnání dostane vždy od společnosti osobní nebo elektronickou zpětnou vazbu.

Pracovní smlouva se obvykle podepisuje v den nástupu nového zaměstnance. V tu chvíli musí nový zaměstnanec dodat kopii dokladu nejvyššího dosaženého vzdělání, výpis z rejstříku trestů, potvrzení o absolvování zdravotní prohlídky a originál dokladu o jejím zaplacení. Zdravotní prohlídku provádí závodní lékař, který organizuje i termíny prohlídek. Novému zaměstnanci přijde e-mail o termínu a místě konání prohlídky, který je potřeba potvrdit. Na prohlídku si musí s sebou donést 3 vytištěné formuláře, do kterých je zaznamenán výsledek prohlídky a vzorek ranní moči. Výpis ze zdravotní dokumentace u praktického lékaře si závodní lékař vyžádá sám. Další periodickou pracovnělékařskou prohlídku zaměstnanec absolvuje standardně každých 6 let s výjimkou zaměstnanců, kteří podléhají častějšímu režimu prohlídek.

Tato společnost má propracovaný systém adaptace. Na začátku pracovního poměru se zaměstnanec sejde se svým manažerem a společně si nastaví cíle na zkušební dobu. 1. pracovní den se seznámí s novými kolegy a popř. s tzv. buddym (partákem, který mu bude první dny k ruce a pomůže mu se začlenit a seznámit s prací), pokud mu byl přidělen. První pracovní den je také důležité vybavit se IT technikou a kancelářskými potřebami. Nový zaměstnanec musí obdržet vstupní kartu do objektu, musí mu být přiděleny přístupové údaje do počítače, e-mailová adresa a pracovní místo s vybavením. Ihned po nástupu je nezbytně nutné absolvovat kurz bezpečnosti práce a kurz požární ochrany. Vhodné je seznámit se s dress codem. Vyžaduje se seriózní a elegantní oděv v tmavších barvách, který je pro všechny zaměstnance povinný, nicméně větší důraz na jeho dodržování je kladen u zaměstnanců, kteří přicházejí do styku s klienty. V prvním pracovním týdnu zaměstnanec absolvuje prezenční kurz spolu s dalšími novými kolegy, který mu pomůže zorientovat se v organizační struktuře, strategiích

a fungování celé společnosti. Průběžně absolvuje další elektronické nebo prezenční kurzy, které mu byly přiděleny v rámci jeho rozvoje. Důležité je postupně se seznámit se všemi aplikacemi, které jsou v rámci celé společnosti využívány. Novým zaměstnancům se doporučuje absolvovat jednodenní stáž na pobočce. Před uplynutím zkušební doby se nový zaměstnanec setká se svým nadřízeným a společně zhodnotí průběh adaptace, naplnění stanovených cílů, poskytnou si zpětnou vazbu a nastaví cíle na další období.

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Aby mohli být zaměstnanci hodnoceni, je potřeba, aby v první řadě měli nastavené cíle, kterých mají dosáhnout. Mimo cílů je potřeba dbát na nastavené hodnoty společnosti, které shrnují 3 body:

- Plnění týmových cílů je naším společným úspěchem, díky němuž dodáváme hodnotu klientovi.
- Rozvoj v expertize nás propojuje napříč společnostmi nad rámec našich týmů.
- Hodnoty společnosti rámuji naše očekávané chování směrem ke klientovi, ale také k sobě navzájem.

V předchozích letech byl kladen důraz na individuální cíle, od kterých se postupně upouští a do budoucna jsou preferovány cíle týmové. V současné době je společnost v mezifázi, kdy už se přechází na cíle týmové, ale ty ještě doprovází cíle individuální. Při hodnocení zaměstnanců centrály se v období mezi koncem 4. kvartálu a 1. kvartálu nového roku manažer schází se svým týmem. Na schůzce zaměstnancům představí strategické směřování společnosti a očekávání od týmu. S týmem prodiskutuje týmové cíle, které si zaměstnanci zadají do systému. Své kariérní a profesní plány prodiskutují jednotliví zaměstnanci s manažerem na začátku 1. kvartálu a individuální plán rozvoje opět zaznamená zaměstnanec do systému. V průběhu zbytku roku si manažer plánuje alespoň 1krát měsíčně schůzky s jednotlivými zaměstnanci a poskytuje jim zpětnou vazbu k jejich výkonům. Alespoň 1krát kvartálně probíhá schůze s celým týmem, kde se zhodnotí týmové cíle. Na konci roku v systému zaměstnanec vyplní sebehodnocení, které slouží jako podklad pro nadřízeného. Na začátku nového roku probíhají tzv. kulaté stoly, kterých se účastní manažeři týmů, kteří představují ostatním svůj tým z hlediska individuálního výkonu, přínosu a rozvoje a od ostatních manažerů dostávají zpětnou vazbu na své zaměstnance. Zaměstnancům je poté poskytnuta zpětná vazba, jsou ohodnoceni známkou a v případě bonusu jsou o jeho výši informováni v dubnu. Do budoucna by si společnost přála

realizovat hodnocení pololetně. Hodnocení pobočkové sítě probíhá kvartálně na základě dosažených výsledků mezi manažerem a jednotlivými zaměstnanci.

3.4 Odměňování zaměstnanců

Finanční složka odměňování zaměstnanců této společnosti je tvořena základní mzdou a variabilní složkou (odměnami). Jak již bylo zmíněno výše, každý zaměstnanec je rozřazen do určitého bandu (pásma). Od zařazení do tohoto pásma se odvíjí rozpětí základní mzdy daného zaměstnance. Konkrétní výše mzdy zaměstnance záleží na jeho zkušenostech, odpovědnosti, kompetencích a dlouhodobých výkonech, vždy se ale pohybuje v rámci daného rozmezí. Základní mzdu je možné v průběhu roku změnit pouze výjimečně max. o 20 %, např. pokud došlo u zaměstnance ke změně zařazení nebo po uplynutí zkušební doby.

Pravidelné úpravy mzdy probíhají 1krát ročně, kdy je každému oddělení přiřazeno jisté množství disponibilních prostředků, které přiděluje manažer jednotlivým zaměstnancům na základě jejich zásluh. Při navyšování základních mezd není možné překročit rozpětí základních mezd pro jednotlivé bandy. Zaměstnanci, který porušil povinnosti vyplývající mu z právních nebo interních předpisů, může být mzda snížena. Zaměstnanci mohou ke své mzdě obdržet kromě bonusů také příplatky. Za práci v noci zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci dle zákoníku práce příplatek 10 % a za práci ve státní svátek 100 % nebo náhradní volno. Podle zákoníku mají také zaměstnanci, kteří pracují o víkend, nárok na příplatek 10 % ke své mzdě, společnost však těmto zaměstnancům poskytuje příplatek 50 %. Práce o víkend se běžně týká pouze zaměstnanců, kteří pracují na pobočkách v obchodních centrech a servisních techniků. Zaměstnanci, který dočasně alespoň 4 týdny zastupuje nepřítomného kolegu, je poskytován příplatek za zastupování až do výše 25 % základní mzdy daného zaměstnance.

Bonusový systém je pro každou oblast podniku nastaven podle jiných pravidel. Bonusový fond je tvořen na úrovni banky s ohledem na vývoj výsledků hospodaření. Bonus je nenárokovou složkou mzdy a zaměstnancům je vyplácen po splnění všech stanovených podmínek. Velikost celkového bonusového fondu závisí na výkonu společnosti v daném roce a musí být schválena představenstvem. Aby mohl být roční bonus poskytnut, musí společnost dosáhnout minimální cílové hodnoty (čistý zisk, kapitálová přiměřenost, likvidní situace a naplnění strategie). Detailní pravidla tvorby a poskytování bonusového fondu jsou uvedena ve směrnici. Při splnění podmínek pro vyplacení bonusu dojde k přidělení finančních prostředků jednotlivým oddělením podle jejich zásluh na splnění kritérií. V případě zaměstnanců centrály manažer oddělení bonusy rozdělí mezi členy svého týmu dle svého uvážení s přihlédnutím k jejich hodnocení. U pracovníků pobočkové sítě výše odměny závisí na

spokojenosti klientů a prodejních výsledcích. Zaměstnanci může být vyplacena také mimořádná odměna, např. za zásluhy při záchraně života, zásluhy při živelních pohromách nebo při odhalení podvodného jednání.

3.5 Nefinanční benefity

Stejně jako mnoho jiných zaměstnavatelů se i společnost ABC snaží nabídnout svým zaměstnancům co nejzajímavější benefity, aby její zaměstnanci byly spokojeni a odváděli svoji práci perfektně. Čerpání benefitů má však svoje pravidla. Obecně platí, že nárok na benefity vzniká zaměstnanci od 4. kalendářního měsíce trvání pracovního poměru. Nárok na získání benefitů naopak nemají zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti, ti, kteří dlouhodobě čerpají neplacené volno, a také zaměstnanci, kteří byli uvolněni pro výkon veřejné funkce. Značnou většinu benefitů také nemohou čerpat zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené. Nárok na získání benefitů také zaniká zaměstnancům, kteří neodpracovali celý kalendářní měsíc ať již z důvodu odchodu ze zaměstnání nebo z důvodu zařazení do mimoevidenčního stavu, tzn. odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Nabídka benefitů u této společnosti je velice bohatá.

První skupina benefitů je zaměřena na placené volno navíc. Zaměstnanci mohou čerpat o týden dovolené víc, než je doba stanovená zákonem. Nárok na benefit vzniká automaticky nástupem do pracovního poměru, není potřeba o něj kdekoliv žádat. Počet dnů dovolené se poměrně krátí podle délky pracovního poměru a pracovního úvazku. Dalším typem volna je „Den pro sebe“, kdy zaměstnanec může v každém odpracovaném měsíci využít 1 den volna navíc. Tento benefit může zaměstnanec začít čerpat po 3 odpracovaných měsících. Žádost o volno zadává zaměstnanec do systému po předchozí domluvě se svým manažerem. Den volna musí být vyčerpan celý (nelze ho rozdělit na např. dva půldny) a nevybraný den volna se nepřevádí do dalších měsíců a není nijak finančně kompenzován. V rámci pomoci druhým se zaměstnanci mohou rozhodnout využít v průběhu roku 2 dny jinak. Jedná se o projekt, kdy se zaměstnanec může věnovat dobročinné činnosti a je mu proplacena 100% mzda. Výběr činnosti záleží na zaměstnanci, může se jednat o posekání zahrady školky, vymalování prostor v dětském domově či sběr odpadků v lese. Posledním benefitem z této skupiny je placené zdravotní volno, které je spíše známé pod názvem sick days. Tyto dny lze využít při nachlazení, nevolnosti, k doléčení nebo k lázeňskému pobytu. Zaměstnanci je proplacena mzda ve výši 100 % a zaměstnavatel po něm nepožaduje potvrzení od lékaře. Zaměstnanci podniku mají nárok čerpat až 5 dnů zdravotního volna za rok, pokud jsou zařazení do bandu A–D, a až 10 dnů ročně, pokud spadají do bandu E–F. Oba tyto případy platí pro klasický plný úvazek. Pokud

zaměstnanec pracuje na zkrácený pracovní úvazek, krátí se tím i počet sick days (např. při úvazku na 3 dny v týdnu náleží zaměstnanci v prvním případě 3 sick days ročně). I zde platí, že zdravotní volno musí být čerpáno v celých dnech a nevyčerpané dny nelze převést do dalšího roku a ani nejsou proplaceny. Je tedy na zaměstnancích, aby si pohlídali využití volna, na které mají nárok.

Další skupinu bonusů tvoří stravenky a Cafeterie. Stravenky jsou v současné době považovány spíše za samozřejmost než za bonus. V této společnosti zaměstnanci vzniká nárok na stravenky automaticky po nástupu do pracovního poměru a zaměstnavatel je proplácí v plné výši, a sice 110 Kč za každý odpracovaný den. Odpracovaným dnem se při osmihodinové naplánované směně rozumí minimálně 4 odpracované hodiny a při naplánované sedmihodinové směně alespoň 3,5 hodiny. Pokud zaměstnanec odpracuje naplánovanou směnu v délce 11 hodin a více, má automaticky nárok na další stravenku. Zaměstnanci, kteří pracují ve státní svátek anebo přesčas, nemají nárok na stravenky, ale na příplatek, ve kterém je již stravné zahrnuto. Stravenky jsou poskytovány v elektronické podobě. Zaměstnanec tedy vlastní elektronickou kartu, na kterou se stravenky načtou vždy 7. pracovní den následujícího měsíce. Tato karta je využívána také pro Cafeterii. Každý zaměstnanec dostane ročně 9 600 bodů do systému Cafeterie. Aktuálně Cafeterie má více než 12 000 smluvních partnerů, zaměstnanci tedy mají velký výběr. Tento systém je považován za velmi efektivní řešení odměn pro zaměstnance, zaměstnavatel nemusí zjišťovat, o co mají jeho pracovníci zájem, ale nechá je svobodně vybrat, za co své body utratí. Body lze využít například na dovolenou, platbu v lékárně, v knihkupectví, v optice, na sport i kulturu. Zkrátka zcela libovolně. A v případě, že zaměstnanec nenalezne v Cafeterii produkt, na který by body využil, má možnost si na daný produkt či službu nechat vystavit fakturu a poté požádat o proplacení.

Nedílnou součástí jsou také zvýhodněné produkty. Společnost svým zaměstnancům umožňuje sjednat si úvěr s úrokovou sazbou 4,9 % p. a., která je garantovaná až do konce splatnosti úvěru. Maximální částka, kterou si zaměstnanec může půjčit, není stanovena, řídí se vyhodnocením úvěruschopnosti zaměstnance. Vyřízení, správa úvěru i mimořádné splátky nejsou nijak zpoplatněny. Na úvěr s výhodnější úrokovou sazbou mají nárok zaměstnanci od 4. kalendářního měsíce trvání pracovního poměru včetně zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené. Zažádat o úvěr lze na některé z poboček podniku ABC, zaměstnanec se pouze prokáže platným zaměstnaneckým průkazem. Zvýhodněná úroková sazba se vztahuje i na poskytnutí hypoték. Její výše je závislá na době fixace a pohybuje se u klasické hypotéky od 1,44 % do 2,14 %, u americké hypotéky od 2,94 % do 3,64 %. Kromě výhodnější sazby je zaměstnancům zdarma poskytnuto ocenění nemovitosti. Na tento benefit mají nárok všichni

zaměstnanci po uplynutí zkušební doby. Stejně jako u běžných úvěrů nejsou hypotéky spojeny s dalšími poplatky a pro jejich získání se stačí identifikovat zaměstnaneckým průkazem. V případě, že by zaměstnanec ukončil pracovní poměr před splacením hypotečního úvěru, zachová se platná výše úrokové sazby až do konce aktuálně platné fixace. Zaměstnanci také mohou své peníze investovat do nákupu podílových listů, čímž získají část akcií nebo dluhopisů. Jedná se o investici s nulovým poplatkem za obstarání obchodů s podílovými listy, které lze kdykoliv prodat. Těchto výhod mohou využít všichni zaměstnanci, kteří mají u společnosti vedený účet a posílají si na něj mzdu. Zaměstnanci mají možnost uzavřít smlouvu o stavebním spoření se státní podporou až 2000 Kč. Stavební spoření uzavírá zaměstnanec sám na webových stránkách zadáním promo kódu. Pojištění je možné sjednat se slevou až 30 %, a to na různé druhy pojištění, např. havarijní, domácnosti, cestovní. Posledním benefitem v této skupině je příspěvek na penzijní připojištění. Výše příspěvku se liší podle doby trvání pracovního poměru a podle zařazení zaměstnance do bandu. Pohybuje se od 500 Kč do 2 400 Kč. Poskytnutí příspěvku je podmíněno vkladem zaměstnance v minimální výši 500 Kč, který je strháván ze mzdy. Na příspěvek mají nárok všichni zaměstnanci po odpracování 3 měsíců (interní materiály).

Velice oblíbeným benefitem je práce z domu neboli home office. Tento benefit oceňují zejména zaměstnanci, kteří za prací dojíždějí. Ne každá pozice ale umožňuje práci z domova. Na množství dnů práce z domu má také velký vliv domluva s manažerem. Někteří manažeři preferují být se svým týmem v co nejčastějším kontaktu, jiní poskytují více svobody. Běžně se práce z domu využívá 1 den v týdnu, v době koronaviru ale zaměstnavatel přešel u zaměstnanců, jejichž náplň práce to umožňuje, k maximálnímu využití práce z domu.

Pro snadnější návrat zaměstnance z rodičovské dovolené je zaměstnancům nabídnut příspěvek 4 000 Kč měsíčně (při plném úvazku) na hlídání dětí až do doby, kdy dítě dosáhne věku 5 let. Tento benefit mohou využít zaměstnanci, kteří odpracovali alespoň 3 roky v kuse a před nástupem do práce byly alespoň 6 měsíců na mateřské/rodičovské dovolené. Příspěvek na hlídání dětí není poskytován zaměstnancům, kteří pracují na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Podmínku 6 měsíců na mateřské/rodičovské dovolené nemusí splňovat rodič, který má děti adoptované nebo osvojené. Pokud má zaměstnanec více dětí ve věku do 5 let a splňuje všechny podmínky, příspěvek 4 000 Kč je mu poskytnut na každé dítě. V případě, že pro podnik ABC pracují oba rodiče, může o příspěvek na hlídání požádat pouze jeden z nich. Zaměstnanec nemusí dokládat, jakým způsobem zajistil hlídání dítěte, v čemž lze spatřovat velkou výhodu.

K dlouhodobému pracovnímu poměru jsou zaměstnanci motivováni odměnami za věrnost. Zaměstnanci při pracovním výročí dostanou navíc body do Cafeterie. Jejich výše se odvíjí od počtu nepřetržitě odpracovaných let. Za odpracování 10 a 15 let obdrží zaměstnanci 5000 bodů, za 20 a 25 let 10 000 bodů, za 30 a 35 let 20 000 bodů. Zaměstnanci, kteří v podniku strávili 40 a 45 let, jsou odměněni 30 000 body a ti, kteří pro společnost pracovali 50 let, 50 000 body. Nárok na odměnu vzniká zaměstnanci automaticky.

Při ukončení pracovního poměru v období 12 měsíců před datem nebo 12 měsíců po datu nároku na starobní důchod je zaměstnanci automaticky vyplacena odměna ve výši jedné základní měsíční mzdy do maximální výše 35 000 Kč a za každý odpracovaný kalendářní rok navíc 1 000 Kč. Zaměstnanci vzniká nárok na odměnu také v případě, že pracovní poměr ukončí v období 24 měsíců před datem nároku na starobní důchod a spolu s odchodem požádá o přiznání předčasného důchodu. Podmínkou pro získání bonusu je odpracování alespoň 3 kalendářních měsíců. Pracovní poměr nesmí být ukončen z důvodů uvedených v ustanovení § 51 písm. a), § 52 písm. d), e), f), g), h), § 55, § 56 a § 339 písm. a) odst. 1 Zákoníku práce.

Společnost se snaží podporovat své zaměstnance ve vzdělání a při získání mezinárodních certifikátů (v případě angličtiny FCE, CAE, CPE, BEC, ICFE, v případě němčiny Zertifikat Mittelstufe Deutsch a Oberstufe Deutsch) jim proplácí cenu zkoušky ve formě bodů do Cafeterie. Tuto variantu zaměstnavatel volí částečně z daňových důvodů a částečně proto, že mnozí zaměstnanci, kteří tento benefit využili, daný certifikát platili právě body z Cafeterie. Zaměstnanec vyplní elektronický formulář a na konci kvartálu na žádost HR zašle nascanovaný certifikát a doklad o platbě. O tento benefit mohou požádat všichni zaměstnanci. V případě, že zaměstnanec využívá jazyk bezprostředně pro výkon své pracovní činnosti, má možnost přihlásit se do jazykového kurzu zaměřeného na téma business/finance, který pořádají vybraní dodavatelé. O kurz musí být požádáno prostřednictvím aplikace, kde musí dojít ke schválení manažerem a divizním specialistou. Společnost zaměstnanci proplatí 75 % nákladů na kurz v maximální délce trvání 3 měsíce. Podmínkou pro proplacení je 75% docházka zaměstnance a podepsaná dohoda o jazykovém vzdělání. Pokud dojde k úmrtí zaměstnance, kromě plnění vyplývajícího ze zákoníku práce navíc společnost vyplatí jeho blízkým jednorázovou pomoc ve výši dvanáctinásobku základní měsíční mzdy. Tyto případy jsou individuálně řešeny manažerem daného zaměstnance, není potřeba, aby o vyplacení finančních prostředků pozůstali žádali.

4 ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá zkoumáním motivace a spokojenosti zaměstnanců. K výzkumu byla zvolena metoda dotazníku prostřednictvím portálu survio.cz. Vzhledem k současným koronavirovým opatřením byli zaměstnanci o vyplnění dotazníku požádáni prostřednictvím komunikačního kanálu společnosti, kde ho otevřelo 434 osob, z nichž 322 zaměstnanců jej dokončilo. Z toho plyne, že úspěšnost dotazníku je 74 %. Dotazování probíhalo po dobu jednoho pracovního týdne. Dotazníkové šetření se skládá z 19 otázek, z nichž 15 otázek je s uzavřenými odpověďmi a 4 otázky jsou otevřené. Otevřené otázky byly zvolené všude tam, kde existovalo mnoho možných řešení a nabídly respondentům možnost se nad tématem zamyslet a vyjádřit se k němu dle svého uvážení. Výsledky tohoto šetření byly zpracovány v podkapitole číslo 4.1.

Jelikož společnost zaměstnává více než 6500 zaměstnanců, musí věnovat velkou pozornost výzkumu jejich spokojenosti. Z tohoto důvodu probíhají každý rok 3 šetření, kdy zaměstnancům je na jejich pracovní e-mail rozeslán odkaz na dotazník. Při každém šetření se otázky lehce obměňují, aby reagovaly na současnou situaci. Tento výzkum si při každém šetření klade za cíl větší procento spokojených zaměstnanců než v minulém období. Souhrnné výsledky celé společnosti jsou po vyhodnocení zveřejněny na intranetu. Každý manažer má k dispozici souhrnná data za celý svůj tým. Výsledky tohoto průzkumu byly vyhotoveny v podkapitole číslo 4.2. Dále došlo k porovnání výsledků z podkapitol 4.1. a 4.2. a ke zhodnocení výsledků.

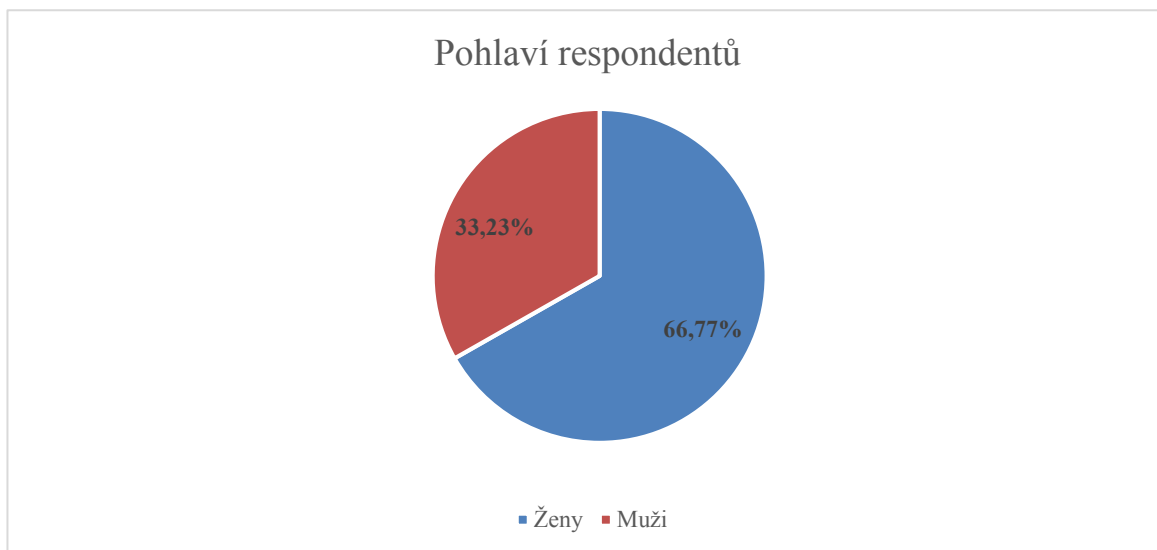
4.1 Dotazníkové šetření autorky

První část dotazníkového šetření je zaměřena na sociodemografická kritéria, a sice věk, pohlaví a délku pracovního poměru. Druhá část dotazníku se skládá ze 3 otázek a je zaměřena na benefity, které zaměstnanci využívají a které by si od zaměstnavatele přáli. V této části jsou 2 otázky s otevřenou odpovědí. Poslední část dotazníku se zabývá motivací a spokojeností zaměstnanců, tvoří ji 13 otázek, a i zde je respondentům ve 2 otázkách dán prostor vyjádřit vlastní názor.

První část dotazníku – sociodemografická kritéria

a) Pohlaví

Jak již bylo uvedeno výše, průzkum dokončilo celkem 322 osob, z nichž 215 (66,77 %) byly ženy a 107 (33,23 %) muži. Toto rozložení znázorňuje graf 2.

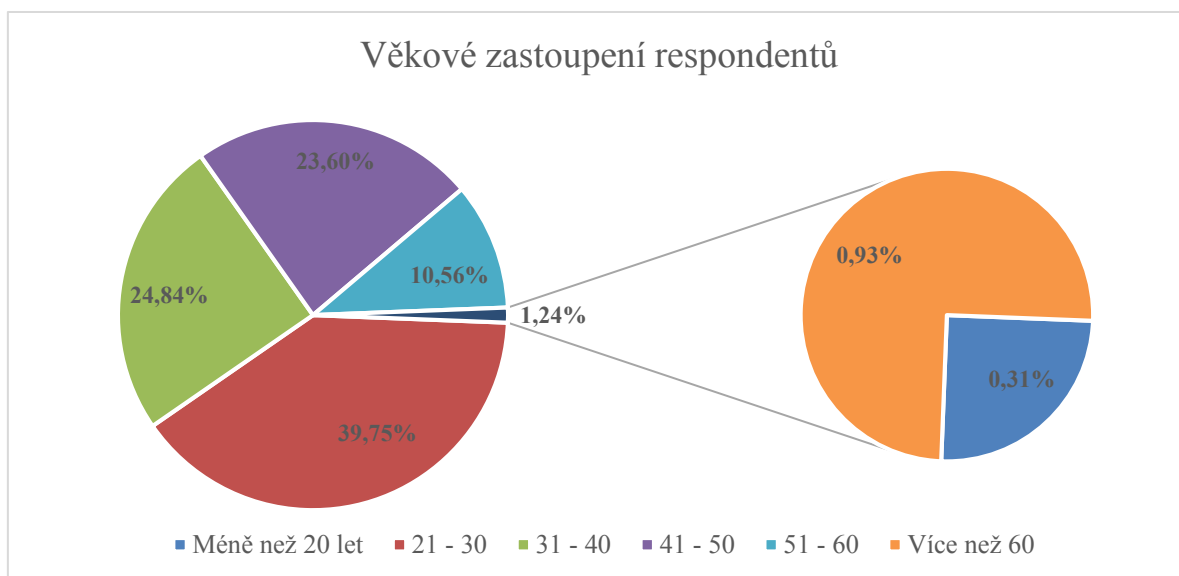


Graf 2: Rozložení respondentů podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Věk

Další otázka byla zaměřena na věkové rozložení respondentů. Jak je patrné z grafu 3 nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci ve věku 21–30 let (128 osob; 39,75 %), na druhém místě se umístili zaměstnanci ve věku 31–40 let (80 osob; 24,84 %), těsně za nimi následují v počtu 76 osob, což odpovídá 23,60 %, zaměstnanci ve věku 41–50 let. Zaměstnanci ve věkovém rozmezí 51–60 let tvořili 10,56 % (34 osob). Druhou nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku nad 60 let (3 osoby; 0,93 %). Pouhý 1 respondent byl mladší než 20 let (0,31 %). Z oficiálních dokumentů společnosti je patrné, že toto věkové rozložení zcela neodpovídá skutečnému stavu, kdy zaměstnanci nad 50 let tvoří 22 %.

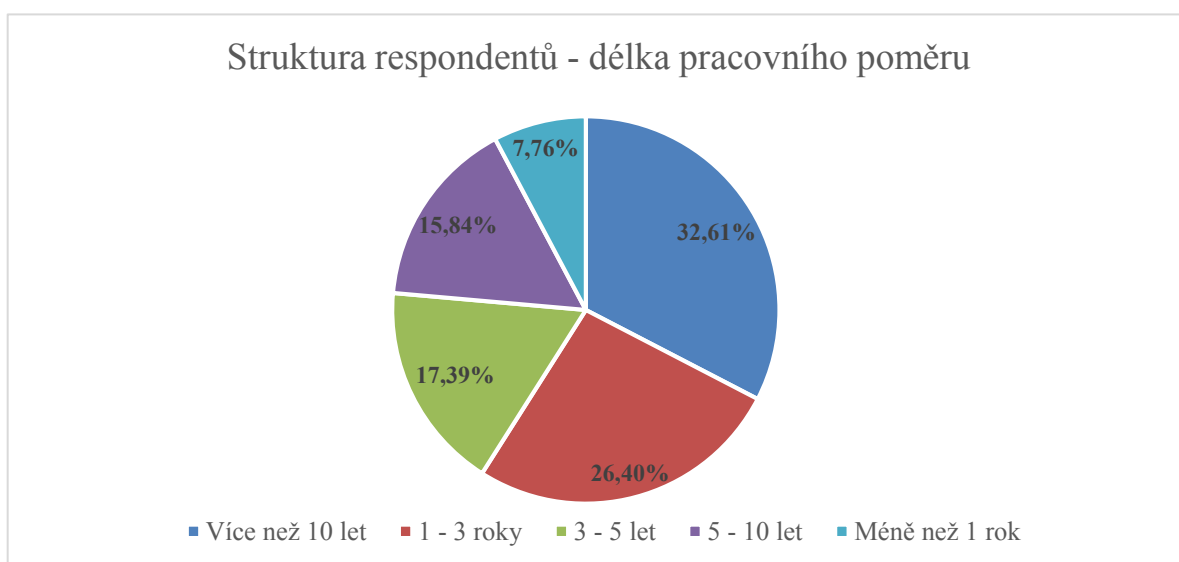


Graf 3: Věkové rozložení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

c) Délka trvání pracovního poměru

Cílem další otázky bylo zjistit, jak dlouho respondenti u společnosti ABC pracují. Z grafu 4 je patrné, že největší část (105 osob; 32,61 %) respondentů pro společnost pracuje více než 10 let, což je známkou toho, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni a nemají důvod odcházet do jiného zaměstnání. 85 osob (26,40 %) u této otázky označilo odpověď 1–3 roky. Pouze s drobnými rozdíly byly zastoupeny skupiny 3–5 let (56 osob; 17,39 %) a 5–10 let (51 osob; 15,84 %). Nejméně respondentů (25 osob; 7,76 %) pracuje u společnosti méně než 1 rok.



Graf 4: Struktura respondentů podle délky trvání pracovního poměru

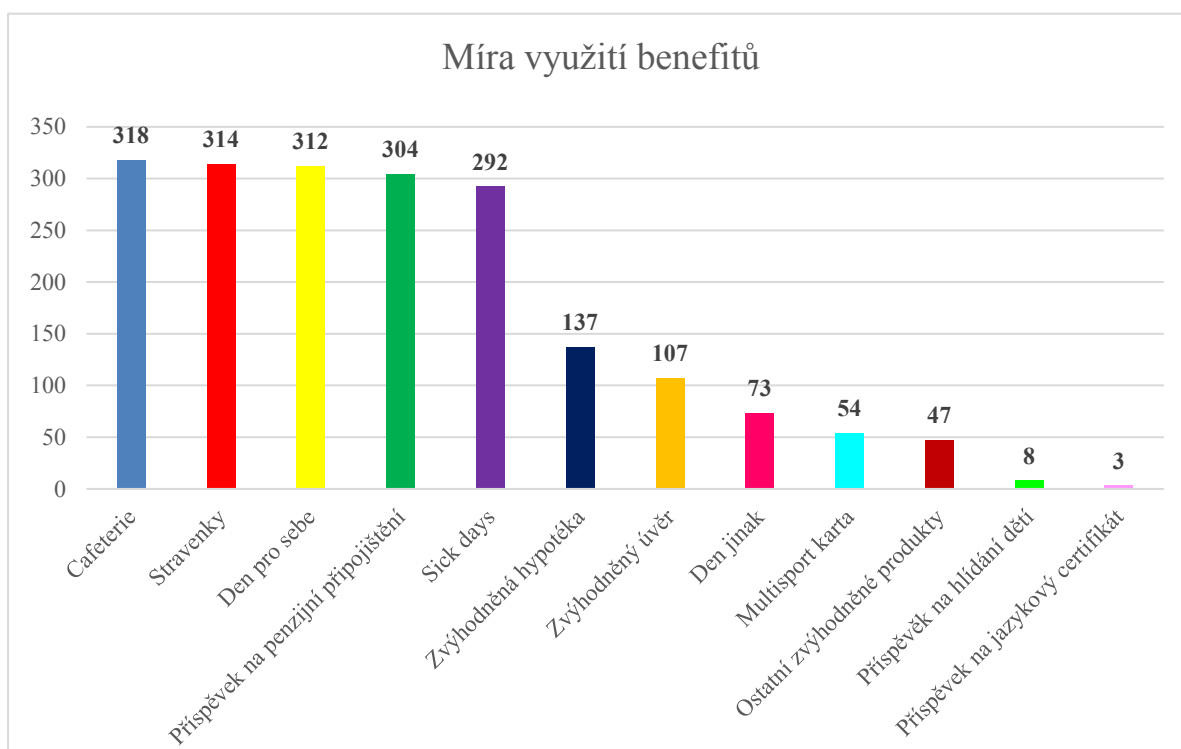
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část dotazníku – benefity

d) Které z nabízených benefitů využíváte?

Jelikož je nabídka benefitů zaměstnavatele hodně široká, zaměřila se autorka ve druhé skupině otázek nejdříve na využívání benefitů zaměstnanci. Z grafu 5 vyplývá, že téměř každý zaměstnanec (318 osob; 98,76 %) využívá Cafeterii, kde si může zvolit z velké nabídky produktů. Mezi 5 nejvíce využívaných produktů dále patří stravenky (314 osob; 97,51 %), Den pro sebe (312 osob; 96,89 %), příspěvek na penzijní připojištění (304 osob; 94,41 %) a sick days (292 osob; 90,69 %). Mezi další oblíbené benefity patří zvýhodněná hypotéka a úvěr. Zvýhodněnou hypotéku má 137 zaměstnanců (42,55 %) a zvýhodněný úvěr 107 zaměstnanců (33,23 %). Strávit pracovní den pomocí druhým se rozhodlo 73 zaměstnanců (22,67 %). Multisport kartu, kterou mohou zaměstnanci získat za poplatek 550 Kč/měsíčně, využívá 54 respondentů, což odpovídá 22,67 %. Dalším benefitem v pořadí dle oblíbenosti jsou ostatní zvýhodněné produkty, které využilo 47 zúčastněných zaměstnanců (14,16 %). Respondenti

nejméně využívají příspěvek na hlídání dětí (8 zaměstnanců; 2,48 %) a příspěvek na získání jazykového certifikátu (3 zaměstnanci; 0,93 %).



Graf 5: Využití benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

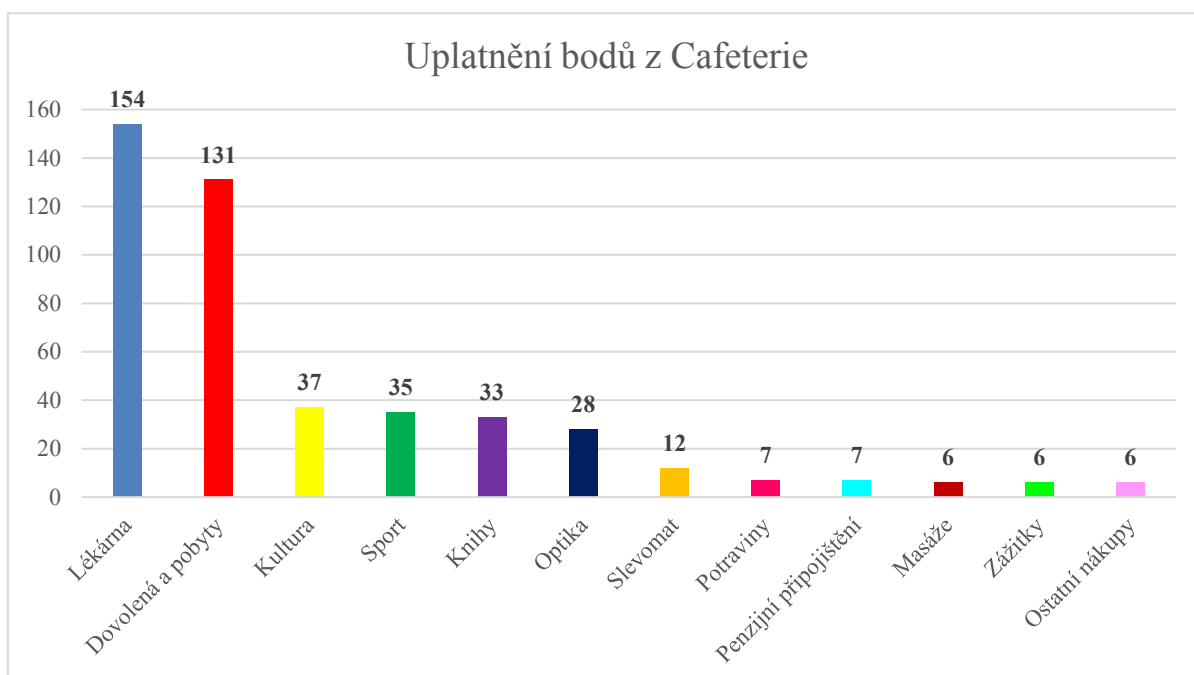
e) Které benefity postrádáte?

Další otázku tohoto bloku ponechala autorka otevřenou, aby respondenti mohli uvést jakoukoliv možnost. Pro společnost je jistě dobrou zprávou, že 137krát se zde objevila odpověď, že zaměstnanci jsou zcela spokojeni a žádný další benefit nepotřebují. Žádný návrh neuvodilo 56 respondentů. Kromě těchto dvou odpovědí se ovšem objevilo 133 návrhů benefitů, které by zaměstnanci uvítali. Nejčastěji navrhovaným benefitem byl příspěvek na životní pojištění, který by uvítalo 10 respondentů. Další návrhy mají souvislost se současnou situací ohledně virové epidemie. Home office pro zaměstnance poboček a volitelný podíl home officu s převahou práce z domu by uvítalo 9 zaměstnanců. Home office pro zaměstnance v pobočkové síti je poměrně složitou záležitostí, zřejmě by se muselo jednat pouze o online poradenství pro klienty, zpracování úvěrů a hypoték by jistě bylo vhodnější řešit s klientem přímo na pobočce. Dále příspěvek na náklady spojené s nařízeným home officem (elektřina) a lepší vybavení na práci z domu. Posledním navrhovaným benefitem souvisejícím s aktuální situací je zkrácení pracovní doby, což by uvítalo 6 zaměstnanců, kteří bohužel tuto možnost blíže nespécifikovali, ale jistě by bylo pro společnost výhodné zahrnout tento návrh do firemního dotazníku, kde by mohli zaměstnanci více upřesnit svoje představy, na jejichž základě by společnost mohla do budoucna vytvořit vhodný pracovní model. Často zmiňovanými benefity byly i příspěvek na

dress code (9 respondentů), nižší sazby úvěrů a hypoték (8 respondentů), občerstvení na pracovišti v podobě kávy, čaje, ovoce, zeleniny a balené vody. Rodiče, kteří vyplňovali tento dotazník, by uvítali firemní školu ve větších městech, tato varianta se objevila 7krát. Stejný počet respondentů by uvítal příplatek na jízdné. Jazykový kurz je aktuálně zaměstnancům nabízen v rámci Cafeterie v online podobě a prezenční výuka je dostupná pouze zaměstnancům, kteří daný jazyk využívají v rámci své náplně práce. Ukazuje se ovšem, že by někteří zaměstnanci uvítali příspěvek právě na prezenční výuku jazyku, ať už skupinovou či individuální. Poslední odpověď, která se v dotazníku objevila častěji, bylo rozšíření uplatnění bodů z Cafeterie. Kromě těchto návrhů se v dotazníku objevila i řada dalších, např. relaxační místnost, firemní posilovna, akce pro děti zaměstnanců, sprcha na pracovišti, firemní rekreační středisko, extra volno pro novopečené otce. Zaměstnanci zde také uvedli požadavek na masáže na pracovišti, které ale společnost poskytuje, lze se tedy domnívat, že někteří zaměstnanci o benefitech nabízených společností nemají úplně přehled, a proto by bylo vhodné vytvořit jejich kompletní seznam. Objevila se zde také odpověď týkající se malé možnosti uplatnění stravenek. Respondent uváděl, že je to problém i ostatních kolegů, z čeho lze usoudit, že se bude zřejmě jednat o pobočku na malém městě, kde možnosti bývají omezené.

f) Na co využíváte body z Cafeterie?

Poslední otázka tohoto bloku se týkala uplatnění bodů z Cafeterie, které znázorňuje graf 6. I tato otázka byla z důvodu velkého množství případných odpovědí otevřená. Jelikož je možné varianty kombinovat, respondenti často uváděli více možností. Téměř polovina respondentů (154 osob; 47,83 %) využívá body na platby v lékárnách. 131 zaměstnanců (40,68 %) platí body dovolené a různé typy pobytů. Výrazně méně jsou body uplatňovány na kulturu (37 osob; 11,49 %). Fitness centra a sportoviště nabízejí pracovníkům, kteří nevyužívají Multisport kartu, možnost zaplatit za nabízené služby body z Cafeterie. Tuto možnost uvítalo 35 pracovníků (10,87 %). Dále jsou body z Cafeterie používány na nákup knih (33 osob; 10,25 %), platbu v optice (28 osob; 8,43 %) a k nákupům prostřednictvím portálu Slevomat (12 osob; 3,61 %). 7 respondentů (2,11 %) odpovědělo, že body používá na nákup potravin a penzijní připojištění. Poslední v grafu uvedené příčky obsadily se 6 získanými odpověďmi (1,86 %) masáže, zážitky a ostatní nákupy. Kromě těchto variant se v dotazníku s malou četností objevil i nákup dárků, úhrada kurzů, charita, platba za online jazykovou výuku, drogerii a kosmetiku, úhrada na stomatologii a u dalších lékařů, školné, tábory a kroužky dětí.



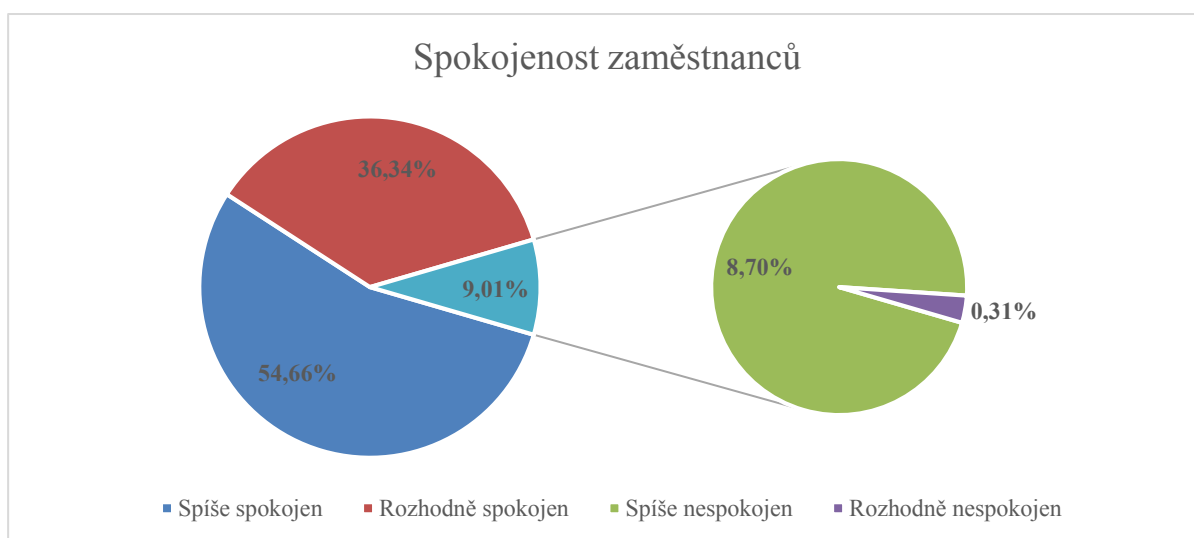
Graf 6: Kde zaměstnanci uplatňují body z Cafeterie

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí část dotazníku – motivace a spokojenost

g) Jste ve své práci spokojeni?

Poslední blok otázek dotazníku je zaměřen na motivaci a spokojenost zaměstnanců v práci. Na otázku, zda jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni, byly nabídnuty 4 možnosti: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Valná většina respondentů odpověděla kladně. Celkem 176 osob (54,66 %) zvolilo možnost spíše ano a 117 osob (36,34 %) možnost rozhodně ano. Částečně nespokojeno bylo 28 pracovníků (8,69 %) a pouze 1 pracovník (0,31 %) byl zcela nespokojený. Tyto situace znázorňuje graf 7.



Graf 7: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti ABC

Zdroj: Vlastní zpracování

h) Pokud jste u předchozí otázky uvedl/a rozhodne ne, prosím zdůvodněte Vaši odpověď.

Ačkoliv tato otázka byla zaměřena na zcela nespokojené zaměstnance, možnost vyjádřit se využili i zaměstnanci spokojení, kteří chválili vize společnosti, pracovní podmínky, benefity, náplň práce i kolegy. Vyskytlo se zde i několik podnětů pro zlepšení. Nejčastěji zmiňovanými problémy byly nedostatečné finanční ohodnocení, tlak na výnosy a rychlost zpracování, přetížení zaměstnanců, přibývající bezpečnostní opatření, která brání v práci, zavádění změn bez ohledu na názor zaměstnanců, neshody v kolektivu a někteří zaměstnanci se obávají krácení bonusů.

i) Do jaké míry jsou pro Vás následující faktory v práci důležité?

Tato otázka obsahovala 5 faktorů – finanční ohodnocení, benefity, možnost rozvoje a kariérního postupu, příjemnou atmosféru na pracovišti a uznání za dobře odvedenou práci. Respondenti měli u každého faktoru uvést, jak moc je pro ně daný faktor důležitý. Na výběr měli velice důležitý, spíše důležitý, ani důležitý, ani nedůležitý, spíše nedůležitý a nedůležitý. Pro lepší srovnání bylo každé z těchto variant přiřazeno číslo od 1 do 5, přičemž 1 znamená velmi důležité, 5 nedůležité. Četnosti jednotlivých odpovědí shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3: Četnosti odpovědí

	1	2	3	4	5	Průměrná známka
Faktory\Důležitost	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůležité	
Finanční ohodnocení	229	89	3	0	1	1,3075
Benefity	141	152	25	3	1	1,6677
Rozvoj a kariérní postup	122	122	62	11	5	1,9286
Atmosféra (kolektiv)	264	51	3	3	1	1,2174
Uznání	178	111	30	3	0	1,5590

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky, zaměstnanci jako nejdůležitější faktor v zaměstnání hodnotí příjemnou atmosféru a kolektiv. Těsně za atmosférou následuje finanční ohodnocení. Dále je pro zaměstnance velice důležité uznání za dobře odvedenou práci. Čtvrtým nejdůležitějším

faktorem shledávají respondenti benefity a poslední místo patří rozvoji a kariéřnímu postupu. Ačkoliv z hodnot v tabulce vyplývá, že všechny nabízené faktory jsou pro zaměstnance společnosti důležité, největší důraz kladou na příjemné prostředí a finanční ohodnocení.

j) Můj nadřízený mě plně podporuje. Souhlasíte s tímto tvrzením?

Další blok se věnoval právě atmosféře na pracovišti. Nejdříve byla pozornost zaměřena na podporu zaměstnanců, kterou jim poskytuje jejich nadřízený. Respondenti mohli volit z odpovědí rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Jak je patrné z grafu 8, i tato otázka dopadla pro společnost velmi dobře. Celkem 166 zaměstnanců (51,55 %) má pocit, že je jejich nadřízený plně podporuje, 125 zaměstnanců (38,82 %) vybralo možnost spíše podporuje. Variantu spíše ne zvolilo 31 respondentů (9,63 %). Možnost rozhodně ne u této otázky ne zvolil ani jeden respondent.

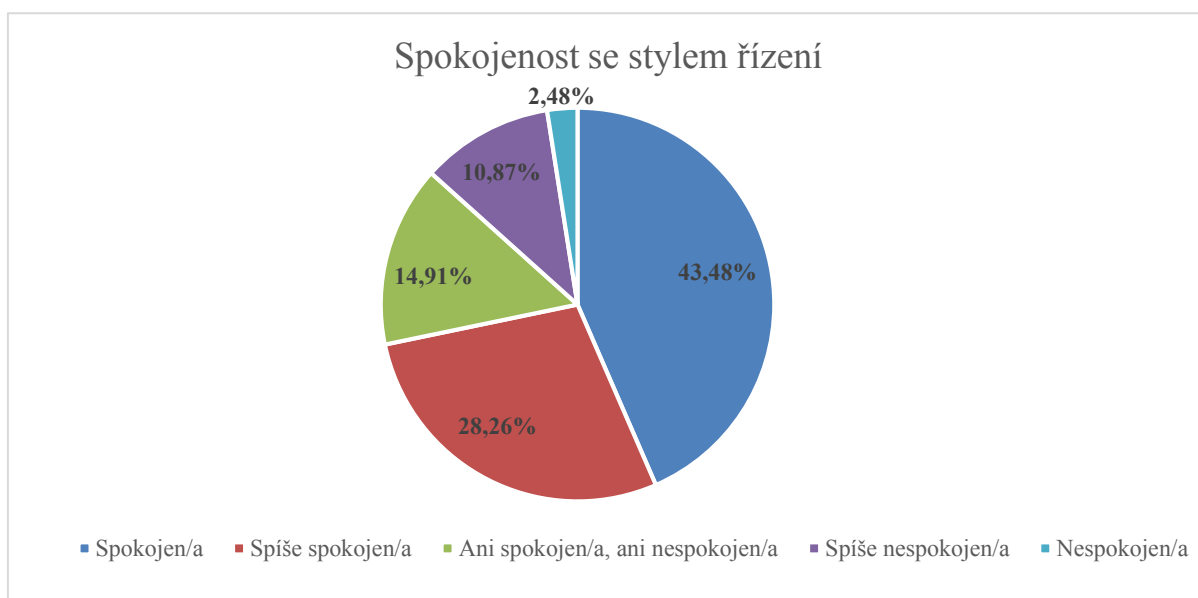


Graf 8: Podpora nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

k) Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven ve Vašem týmu?

U této otázky mohli zaměstnanci zvolit variantu spokojen/a, spíše spokojen/a, ani spokojen/a, ani nespokojen/a, spíše nespokojen/a, nespokojen/a. Z celkového počtu vyplněných dotazníků se 231 zaměstnanců vyjádřilo kladně, z nichž 140 (43,48 %) je spokojených a 91 (28,26 %) vidí ve stylu řízení drobné nedostatky. Neutrální variantu volilo 48 respondentů (14,91 %). Jak je patrné z grafu níže, 35 zaměstnanců (10,87 %) vidí ve stylu řízení větší nedostatky. Nastavený styl řízení nevyhovuje 8 zaměstnancům (2,48 %).

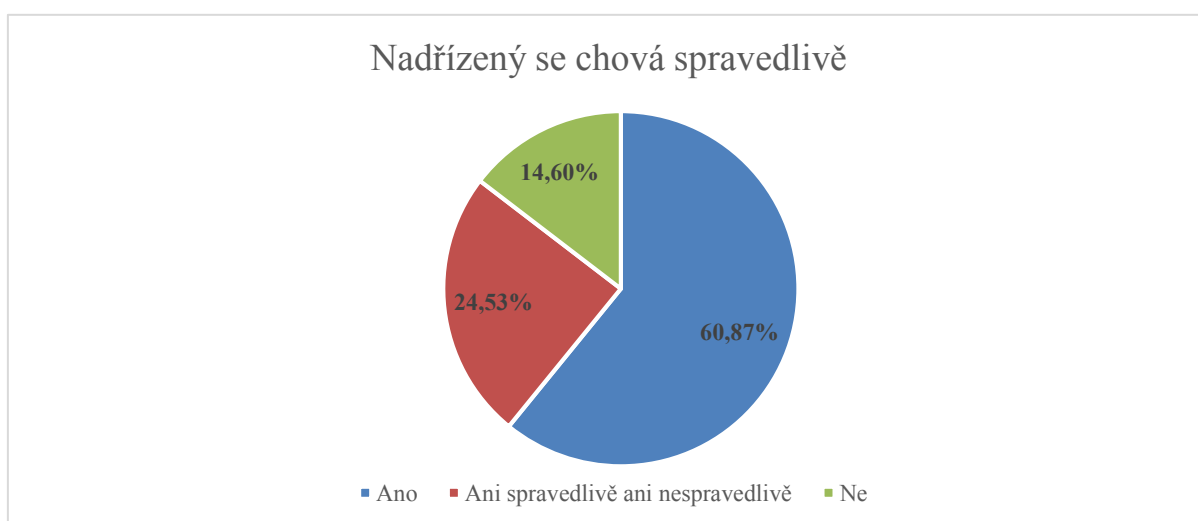


Graf 9: Spokojenost se stylem řízení v týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

l) Chová se Váš nadřízený ke všem členům týmu spravedlivě?

Pro motivaci zaměstnanců je nutné, aby jejich nadřízený byl spravedlivý a ke všem zaměstnancům se choval stejně. Z grafu 10 vyplývá, že nadpoloviční většina zaměstnanců (196 osob; 60,87 %) se domnívá, že jejich nadřízený je přesně takový. Část odpovídajících si není jistá, kterou odpověď zvolit, a proto vybrala variantu ani spravedlivě, ani nespravedlivě (79 osob; 24,53 %). Tato varianta byla zaměstnancům nabídnuta z důvodu, že ne vždy musejí mít dostatek informací ohledně chování nadřízeného k ostatním kolegům. Nejmenší podíl odpovědí připadá na variantu, kdy zaměstnanci mají pocit, že jejich nadřízený spravedlivý není. Ačkoliv tuto variantu odpovědělo pouze 14,60 % dotazovaných (47 osob), lze zde spatřovat prostor pro zlepšení ze strany společnosti.

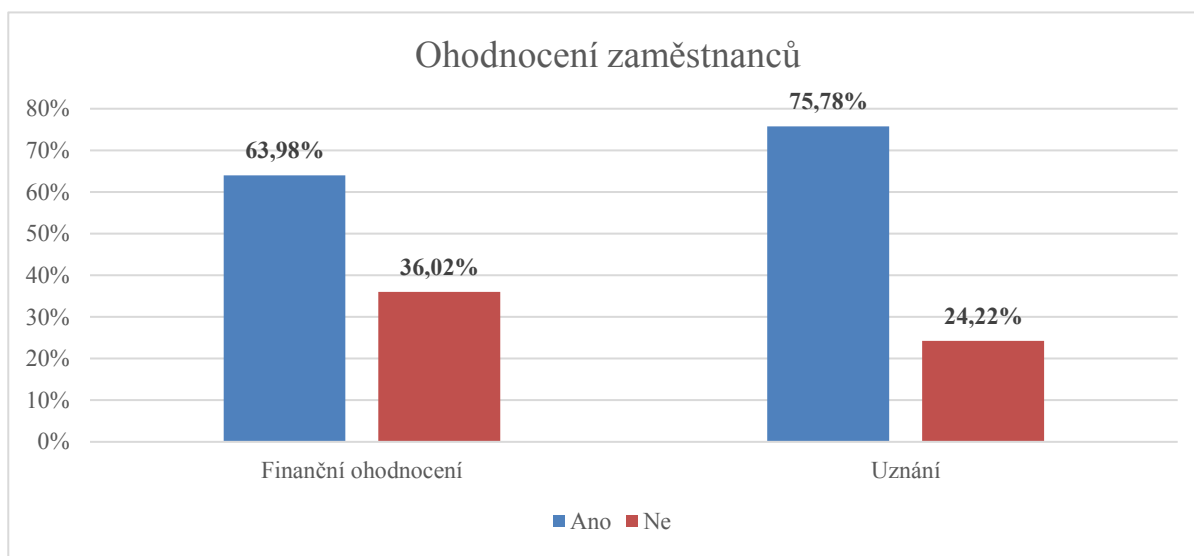


Graf 10: Chová se Váš nadřízený ke všem členům týmu spravedlivě?

Zdroj: Vlastní zpracování

m) Domníváte se, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a?
Dostává se Vám za Vaši práci náležitého uznání?

Tyto dvě otázky spolu úzce souvisí, a proto byly spojeny do jednoho bodu. U obou otázek zaměstnanci volili pouze z odpovědí ano a ne. Z grafu 11 je patrné, že 75,78 % respondentů (244 osob) má pocit, že se jim dostává dostatečného uznání a 63,98 % (206 osob) je za svoji práci dostatečně ohodnoceno. Zbýlých 24,22 % (78 zaměstnanců) nemá pocit dostatečného uznání a 36,02 % (116 osob) si myslí, že není dostatečně ohodnoceno.

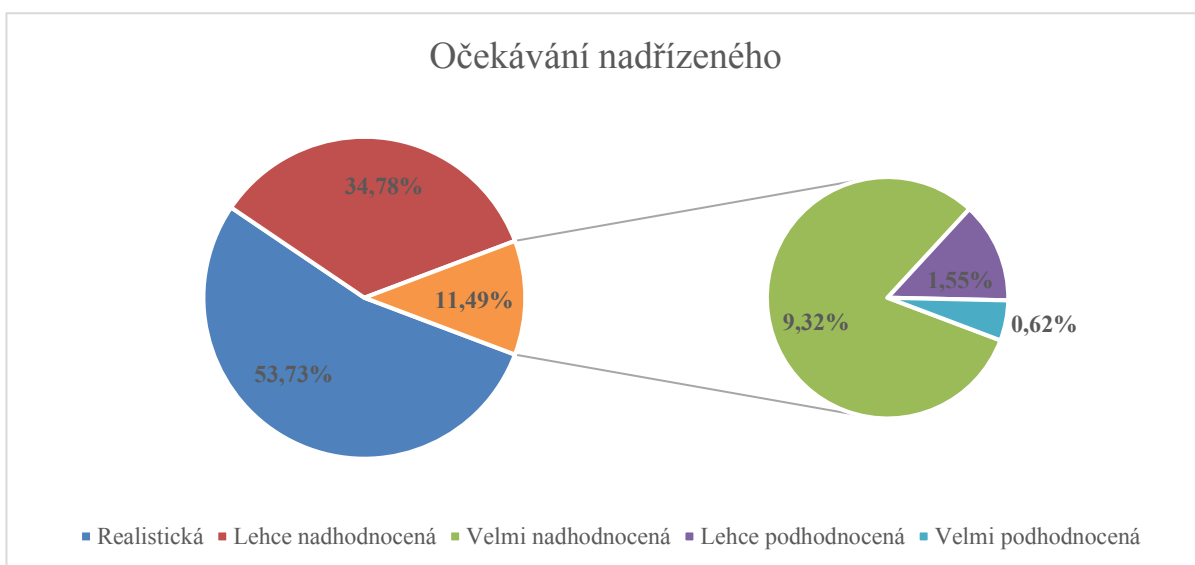


Graf 11: Dostává se zaměstnancům dostatečné uznání a finanční ohodnocení?

Zdroj: Vlastní zpracování

n) Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

K tomu, aby zaměstnanci mohli práci dobře vykonávat, musí být očekávání jejich nadřízeného správně nastavena. Pokud jsou výrazně nadhodnocena, zaměstnanci prožívají pocity selhání. Pokud jsou naopak výrazně podhodnocena, nemají zaměstnanci důvod zlepšovat se a podávat lepší výkony. Ve společnosti ABC uvedlo 173 respondentů (53,73 %), že očekávání svého nadřízeného považují za realistická. Druhou nejčtenější odpověď, kterou zvolilo 112 dotázaných (34,78 %), bylo lehce nadhodnocené očekávání. Velmi nadhodnocené očekávání má nadřízený 9,32 % dotázaných (30 osob). Pro lehce podhodnocené očekávání se vyslovilo 5 osob (1,55 %). Pouze 2 zaměstnanci, kteří představují 0,62 %, se domnívají, že očekávání jejich nadřízeného jsou velmi podhodnocená. Tyto údaje znázorňuje graf 12.

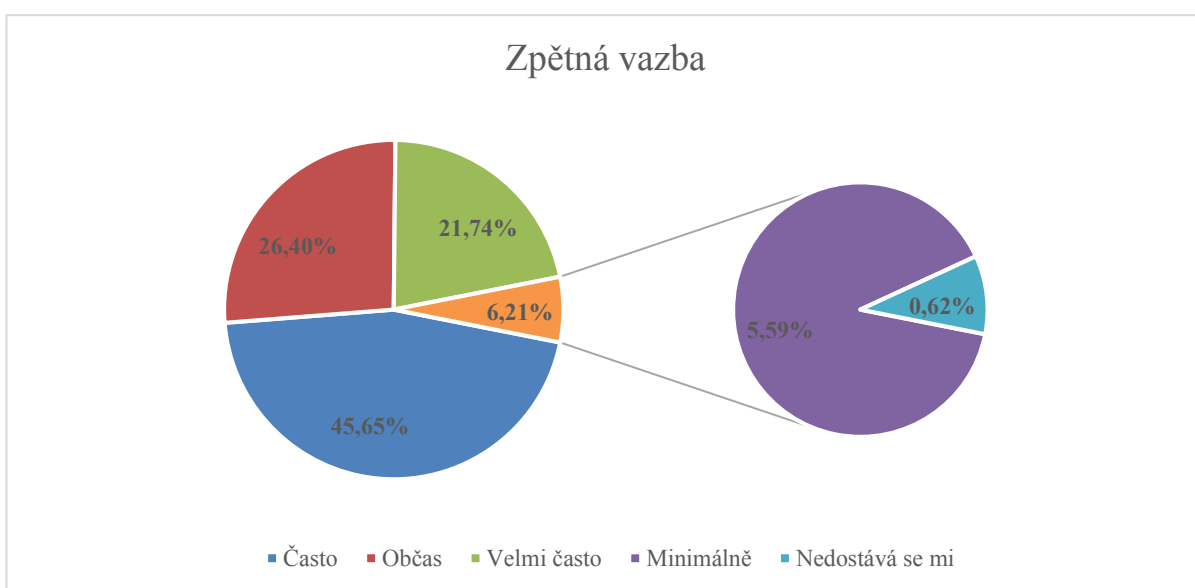


Graf 12: Očekávání nadřízeného

Zdroj: Vlastní zpracování

o) S jakou frekvencí se Vám dostává od Vašeho nadřízeného zpětné vazby?

K tomu, aby zaměstnanec mohl pracovat na svých výkonech, potřebuje od svého nadřízeného dostávat zpětnou vazbu. Proto byli zaměstnanci požádáni o odpověď, jak často se jim zpětné vazby dostává. Z grafu 13 je patrné, že tato otázka dopadla velice dobře. Nejčtenější odpovědí byla varianta často, kterou zvolilo 147 dotázaných (45,65 %). Občas je zpětná vazba poskytnuta 85 zaměstnancům (26,40 %). S velmi častou zpětnou vazbou se setkává 70 respondentů (21,74 %). Ohledně zpětné vazby má pochyby 20 zaměstnanců, 18 z nich (5,59 %) se zpětné vazby dostává minimálně a 2 zaměstnancům (0,62 %) vůbec.



Graf 13: Zpětná vazba

Zdroj: Vlastní zpracování

p) Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Celkem 197 dotázaných (61,18 %) je dostatečně motivováno svým nadřízeným, opačný názor na tuto otázku vyjádřilo 51 zaměstnanců (15,84 %). Velká část dotázaných (74 osob; 22,98 %) si vybrala variantu „nevím/neumím posoudit“. Procentuální podíl jednotlivých odpovědí znázorňuje graf 14. Ačkoliv rozdíl mezi dostatečnou a nedostatečnou motivací od nadřízeného je velký, i v této oblasti má společnost prostor ke zlepšení.

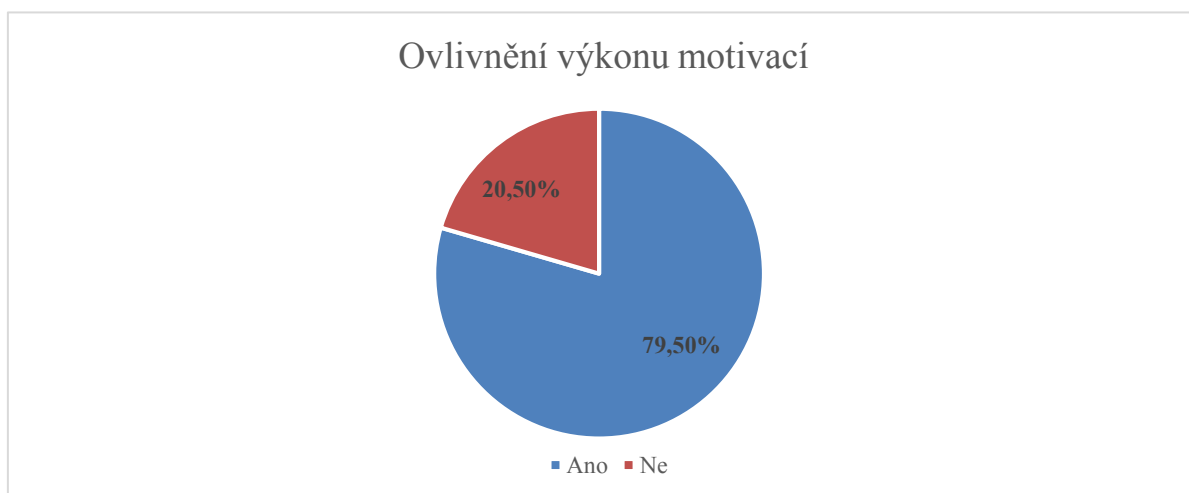


Graf 14: Motivace od nadřízeného

Zdroj: Vlastní zpracování

q) Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Tato otázka byla zvolena záměrně, protože jedním z výstupů z řízeného rozhovoru se specialistou HR bylo tvrzení, že někteří zaměstnanci svoji práci budou odvádět za jakýchkoliv okolností stejně, tj. nehladě na motivaci. Výsledek této otázky ovšem předčil očekávání a je zobrazen na grafu 15.



Graf 15: Ovlivnění výkonu motivací

Zdroj: Vlastní zpracování

Valná většina (256 osob; 79,50 %) souhlasí s tvrzením, že jejich výkon je ovlivněn motivací. Naopak o tom, že jejich pracovní výkon s motivací nesouvisí, je přesvědčeno 66 zaměstnanců (20,50 %). Někteří z nich své tvrzení odůvodnili v následující otázce.

r) Sdělte mi prosím, co by Vás mohlo motivovat k lepším výsledkům.

V poslední otázce dotazníku byl dán prostor respondentům, aby uvedli, co by je mohlo motivovat k ještě lepším výsledkům. Firmu zajisté potěší, že mnoho zaměstnanců uvedlo, že svoji práci se snaží odvádět co nejlépe, aniž by k tomu museli být, jakkoliv motivováni. Z některých odpovědí vyplývá, že zaměstnanci svoji práci mají rádi, dává jim smysl a že jsou spokojeni ve chvíli, kdy od nich klient odchází spokojen. Tito zaměstnanci pravděpodobně v předchozí otázce zvolili možnost, že jejich výkon není ovlivněn motivací. Velice často se zde vyskytla odpověď peníze – zaměstnanci by velice ocenili navýšení základní mzdy, aby získali pocit jisté stability a nemuseli se obávat budoucnosti. S tím také částečně souvisí odpověď lepšího systému odměňování – z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci mají obavy, že vlivem současné situace o odměny v určité míře přijdou. Velice často zaměstnanci zmiňovali také lepší nastavení obchodních plánů vzhledem k současné situaci a také vyvíjení menšího tlaku. V odpovědích zaměstnanců se také promítly předchozí otázky, někteří mají pocit, že jim chybí zájem, uznání a pochvala od nadřízeného, že nejsou objektivně oceněni, na pracovišti nepanuje příjemná atmosféra anebo očekávání nadřízených jsou výrazně nadhodnocená. Někteří ze zaměstnanců jsou v tuto chvíli zřejmě na horním stropě platového ohodnocení svého bandu, a proto by uvítali kariéerní posun, případně vypracování plánu růstu. Variantou, která stojí za zvážení, jsou soutěže. O ty projevilo zájem 7 zaměstnanců. Někteří zaměstnanci by se rádi vrátili do běžného režimu, který současná situace nedovoluje, a potkávali se s kolegy. I v této otázce padlo mnoho dalších návrhů, mezi nimi např. lepší rozdělení práce v týmu, více konkrétní plán práce, který nebude možné navyšovat bez současného navýšení mzdy, větší důvěra, větší prostor pro samostatné řešení zadaných úkolů, stupňování složitosti projektů, ocenění mimořádné práce, úspěch a ohodnocení celého týmu a týmové akce.

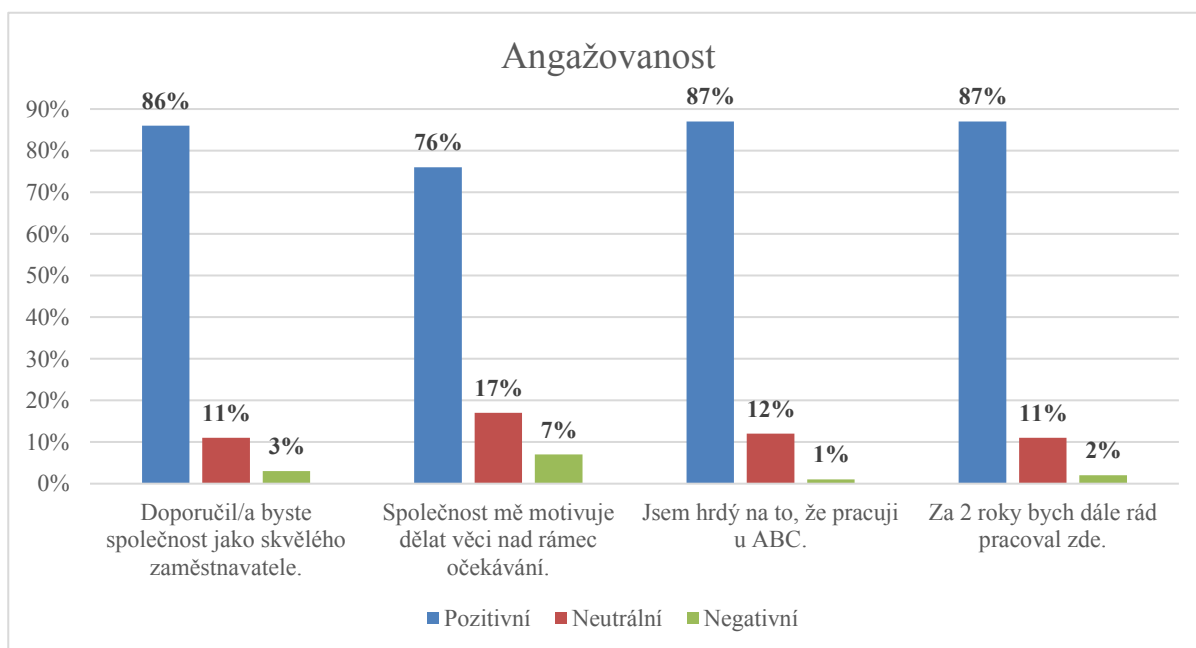
4.2 Dotazníkový průzkum společnosti období 7/20

Společnost si uvědomuje, že pouze spokojení zaměstnanci mohou odvádět kvalitní práci, proto si na jejich spokojenosti zakládá. To dokazuje i pravidelný průzkum spokojenosti a angažovanosti, který firma provádí 3krát ročně. Poslední průzkum se uskutečnil v červenci tohoto roku. Zapojení zaměstnanců do průzkumu je dobrovolné, při neúčasti nehrozí žádné sankce, ale společnost pracovníkům zdůrazňuje, že ve vlastním zájmu je dobré dotazník vyplnit.

Anonymita respondentů je zajištěna pouze částečně, společnost sbírá data za jednotlivá oddělení a týmy. Ve chvíli zahájení průzkumu je zaměstnancům rozesláno na pracovní e-mail upozornění o konaném průzkumu a odkaz na dotazník. Jednotlivé otázky jsou průběžně obměňovány a vždy se snaží reagovat na aktuální situaci. Dotazník byl rozdělen do 5 kategorií (angažovanost, kultura a vedení společnosti, manažer a tým, pracovní pozice, akční kroky) a skládal se celkem z 27 otázek, z nichž 3 nesouvisí s tímto tématem a byly vyřazeny. Zaměstnanci mohli volit kladnou (+), neutrální (0) a negativní odpověď (-). Cílem společnosti je v každém dalším hodnocení dosáhnout většího % kladných výsledků. Z tohoto důvodu budou i v interpretaci výsledků využity převážně pozitivní reakce. Tohoto průzkumu se zúčastnilo cca 75 % všech zaměstnanců. Výsledky průzkumu zobrazují následující grafy.

a) Angažovanost

Průzkum angažovanosti dopadl velice dobře. Z grafu 16 je patrné, že 86 % dotázaných by společnost doporučilo jako skvělého zaměstnavatele a 76 % zaměstnanců má pocit, že je společnost motivuje dělat věci nad rámec očekávání. Spokojenost zaměstnanců evokují výsledky následujících 2 otázek. 87 % dotázaných je hrdých, že pracuje pro tuto společnost, zároveň má v úmyslu zde pracovat i za další 2 roky.



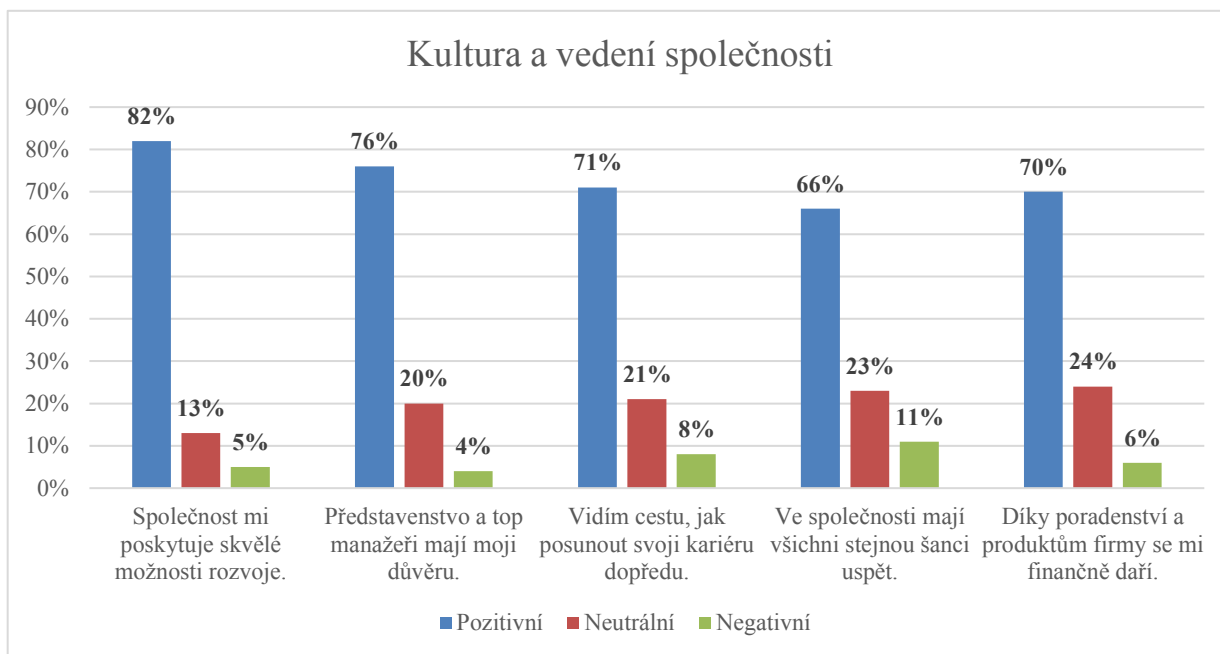
Graf 16: Průzkum v oblasti angažovanosti

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Kultura a vedení společnosti

Graf 17 ukazuje, že společnost poskytuje zaměstnancům možnosti profesního a odborného rozvoje, tuto skutečnost uvedlo 82 % dotázaných a 71 % z nich vidí způsob, jak může posunout

svoji kariéru dopředu. Představenstvo a top manažeři mají důvěru 76 % respondentů. Společnost ABC poskytuje svým zaměstnancům poradenství a možnost využití produktů firmy, díky čemuž se 71 % zaměstnanců daří po finanční stránce dobře. O spravedlivých šancích na úspěch zaměstnanců je přesvědčeno 66 % dotázaných, společnost s tímto výsledkem není zcela spokojena a vidí zde příležitost pro zlepšení. Důvodů k nespokojenosti zaměstnanců v této oblasti může být značné množství. Aby mohla společnost zjednat nápravu, musí nejdříve získat specifitější odpovědi, a proto se rozhodla v dalším průzkumu zaměřit na jejich zjištění.

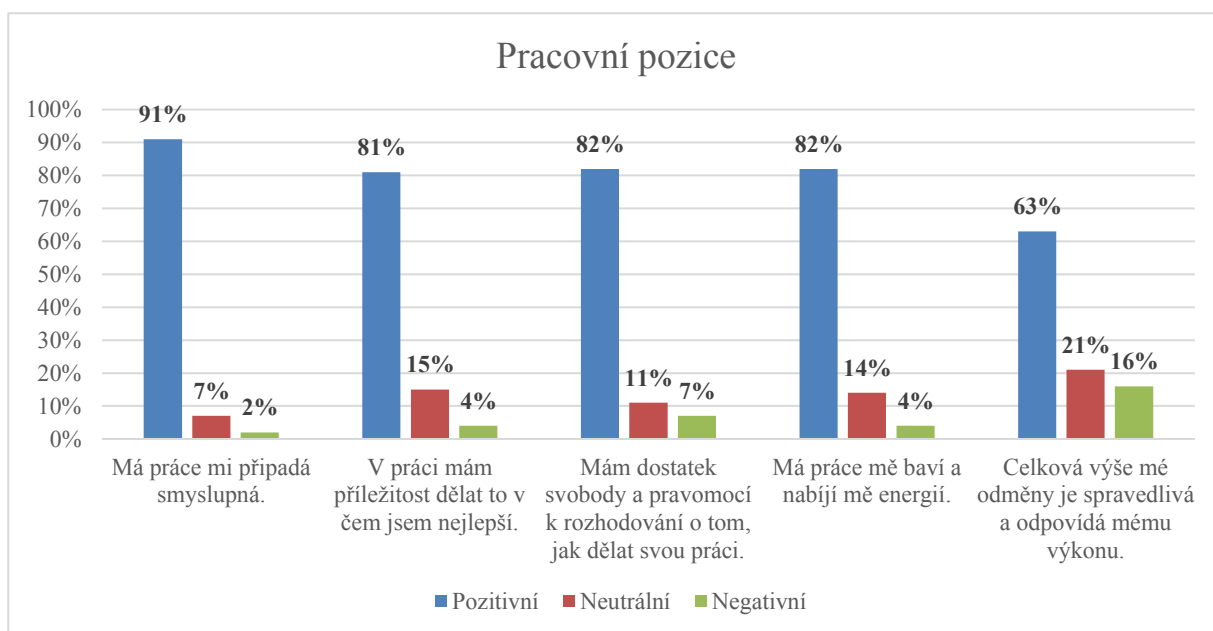


Graf 17: Kultura a vedení společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního průzkumu společnosti

c) Pracovní pozice

Ukázalo se, že společnost moc dobře ví, že pro zaměstnance je jednou z velice důležitých oblastí vlastní přesvědčení. O smysluplnosti vlastní práce je přesvědčeno 91 % zaměstnanců, 82 % práce přináší radost a 81 % dotázaných se domnívá, že v práci mají možnost dělat to, v čem jsou nejlepší. Je tedy patrné, že se společnost nesnaží přizpůsobovat zaměstnance úkolům ani úkoly zaměstnancům, ale že volí pro zaměstnance správné úkoly. Dostatek svobody a pravomocí k rozhodování o způsobu provedení své práce pozitivně hodnotilo 82 % zaměstnanců. Oblastí, ve které jsou patrné rezervy, je finanční ohodnocení, kladné hodnocení zvolilo pouze 63 %. Všechny tyto výsledky zaznamenává graf 18.

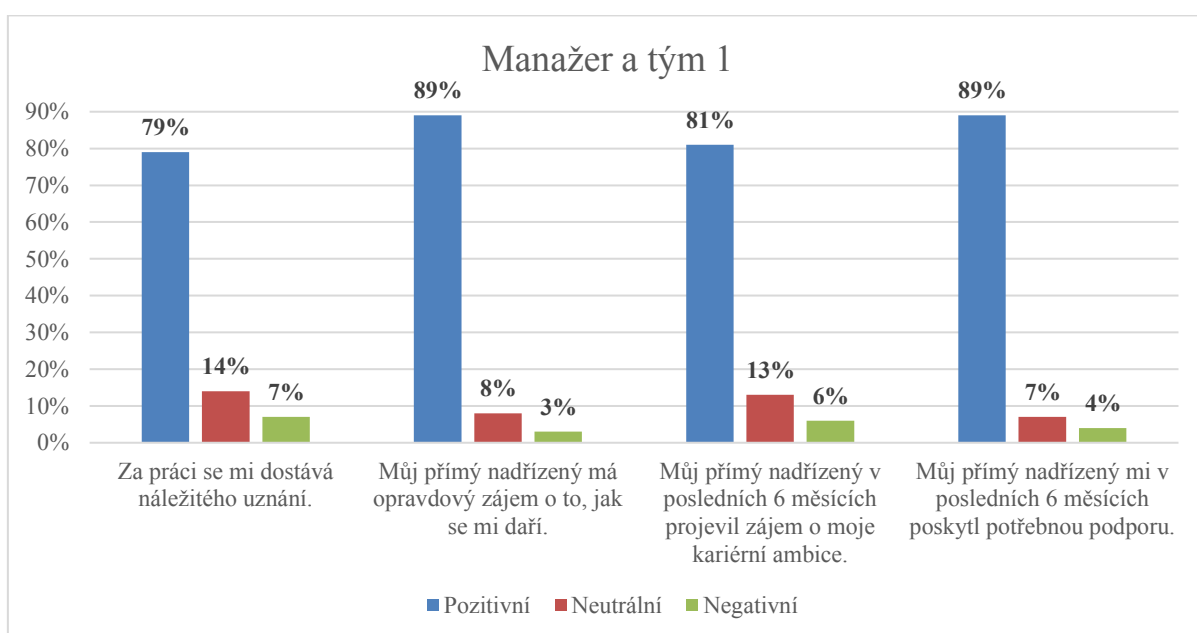


Graf 18: Pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního průzkumu společnosti

d) Manažer a tým

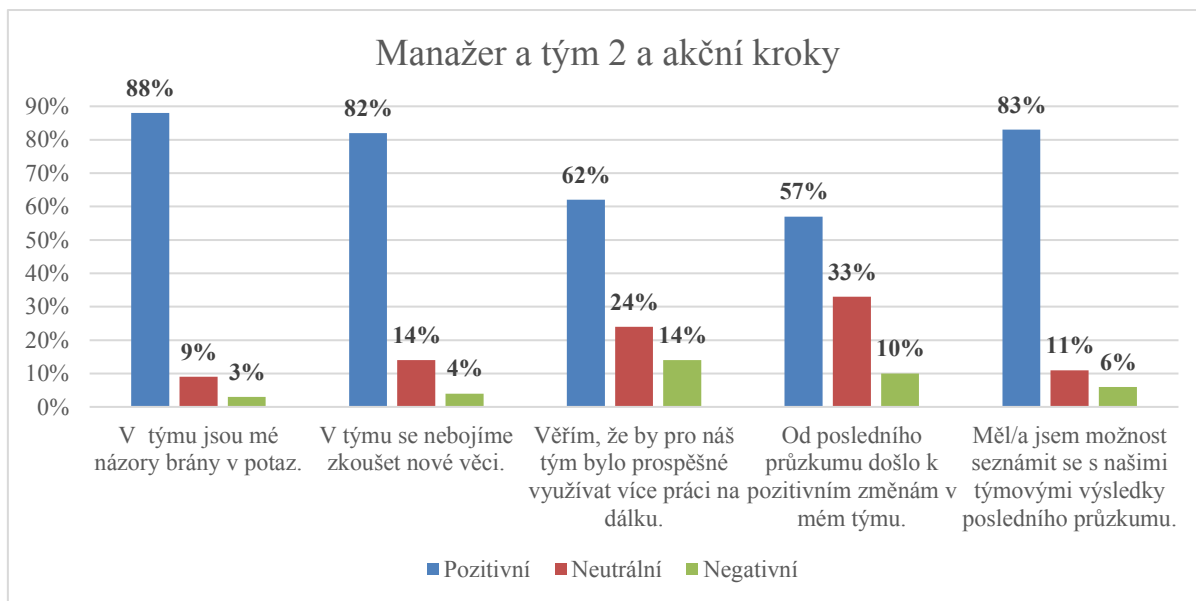
Tato oblast obsahovala zdaleka nejvíce otázek, proto jsou výsledky rozděleny do 2 grafů. Graf 19 je z větší části zaměřen na přístup přímého nadřízeného. Tato oblast dopadla nad očekávání dobře, 89 % respondentů uvedlo, že jejich přímý nadřízený má opravdový zájem o to, jak se jim daří, a v posledních 6 měsících jim poskytl potřebnou podporu. Zájem o kariérní ambice svých podřízených projevilo v posledních 6 měsících 81 % nadřízených. Oproti finančnímu ohodnocení se uznání za dobře odvedenou práci dostává 79 % dotázaných.



Graf 19: Manažer a tým 1

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního průzkumu společnosti

V druhé části, kterou zobrazuje graf 20, je patrné, že 88 % dotázaných si je jistých, že jejich názory jsou v týmu akceptovány, a 82 % uvedlo, že jejich tým se nebojí zkoušet nové věci, ačkoliv to představuje jisté riziko. O prospěšnosti většího podílu práce na dálku je přesvědčených pouze 62 % respondentů. Poslední část tohoto bloku je zaměřena na akční kroky, které mají vést k větší spokojenosti. Pro zlepšení fungování týmu je potřebné, aby jednotliví zaměstnanci měli možnost prostudovat si výsledky průzkumu za celý tým. Tuto možnost dle uvedených odpovědí dostalo 83 %. K pozitivním změnám od posledního průzkumu došlo pouze u 57 % dotázaných, což je nejslabší výsledek celého průzkumu.



Graf 20: Manažer a tým 2 a akční kroky

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního průzkumu společnosti

4.3 Zhodnocení vlivu motivace na spokojenost

Přestože zaměstnanci v otázce, co by je motivovalo k lepším výkonům, často uváděli peníze, nejdůležitějším faktorem v práci je pro ně příjemná atmosféra a kolektiv a až poté peníze a odměny. Potřebu uznání zaměstnanci zařadili až na 4. místo a kariérní rozvoj až jako úplně poslední faktor. Zde se ukazuje, že Maslowova teorie neplatí vždy. Důvodem k tomuto tvrzení může být fakt, že fyziologické potřeby zaměstnanců této společnosti jsou s největší pravděpodobností zajištěny, a proto se více zaměřují na ty sociologické. Z výzkumu lze soudit, že mnozí zaměstnanci se nacházejí ve 4. stupni, kdy jsou uspokojeny potřeby uznání a motivujícím faktorem pro ně může být seberealizace.

Společnost usiluje o malou fluktuaci zaměstnanců, a proto se otázkami motivace a spokojenosti intenzivně zabývá. Benefitní program je bohatý a propracovaný. Zaměstnancům jsou nabízeny různé formy hmotné motivace, nicméně společnost si uvědomuje značný vliv

nehmotné motivace, a proto svoji pozornost soustřeďuje na tuto oblast. Základem úspěchu je vhodný výběr zaměstnanců. Pokud daný zaměstnanec bude vnímat svoji práci jako poslání a bude ho práce bavit a naplňovat, bude dosahovat lepších výsledků než v případě, že práci považuje za „nutné zlo“. Je zřejmé, že společnost se snaží vybírat a udržet si zaměstnance, kteří rádi pracují, což je v souladu s McGregorovou teorií Y. Ve společnosti je propracovaný systém adaptace, aby právě přijatí nadějní zaměstnanci organizaci rychle neopouštěli. Úkolem každého manažera je postarat se o to, aby jeho podřízení měli správně nastavené cíle a poskytnout jim dostatečnou oporu a zpětnou vazbu, aby se zaměstnanci zlepšovali. Manažeři společnosti také svým chováním a stylem řízení přispívají ke spokojenosti svého týmu.

4.4 Vyhodnocení výsledků

Jak již bylo uvedeno výše u obou dotazníků, byla úspěšnost téměř shodná. Přestože autorka neměla možnost přímo oslovit stejné množství zaměstnanců jako při oficiálním průzkumu podniku, zapojilo se aktivně poměrně velké množství zaměstnanců z centrály i z pobočkové sítě v celé České republice. Z komentářů, které někteří zaměstnanci zanechali pod příspěvkem autorky, je patrné, že někteří projevili snahu pomoci a někteří tohoto průzkumu využili jako možnosti projevit svůj názor zcela otevřeně bez obav z možných následků. Již před samotným sestavením dotazníku autorka zaznamenala informaci, že někteří zaměstnanci právě z obavy negativního dopadu na ně samotné oficiální dotazník nevyplňují dle svých skutečných pocitů, ale tak, aby „nevyčnívali z řady“. Z těchto důvodů byly některé otázky v dotazníku autorky záměrně zvoleny podobně jako při oficiálním průzkumu. Ukázalo se, že výsledky dotazníkového šetření autorky jsou mírně kritičtější než výsledky průzkumu společnosti. Zaměstnanci byli na začátku dotazníku ujištěni o celkové anonymitě (nedošlo k rozřazení na jednotlivé úseky a týmy jako při oficiálním výzkumu), a proto se lze domnívat, že odpovědi byly upřímnější. Prakticky ihned po zveřejnění příspěvku s žádostí o vyplnění dotazníku byla autorka oslovena předsedou odborů, kterého výzkum zaujal a přál si mít možnost získat výsledky k nahlédnutí. Tato skutečnost by mohla vést k dalšímu zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že se ho z valné většiny zúčastnily ženy. Toto zjištění koresponduje se skutečným stavem společnosti, který zaměstnává 70 % žen. Největší zastoupení měli zaměstnanci z věkové skupiny 21–30 let, naopak nejmenší zastoupení měly skupiny pod 20 let a nad 60 let. Výroční zpráva společnosti uvádí průměrný věk pracovníků 40 let. Zaměstnanci, kteří se průzkumu účastnili, u společnosti pracují z velké části více než 10 let, což odpovídá průměrné délce zaměstnání, kterou společnost uvádí ve výše zmíněné výroční

zprávě. Průměrná délka zaměstnání spolu s oceněním Top zaměstnavatel naznačuje, že zaměstnanci jsou zřejmě v práci spokojeni a nemají důvod od firmy odcházet. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci pracující 1–3 roky, což odpovídá věkové struktuře zapojených zaměstnanců.

Průzkum ve druhé části dotazníku ukázal, že podnik vynakládá své zdroje určené k motivaci efektivně a zaměstnanci je téměř vždy plně využívají. Dobrým strategickým tahem bylo využití služeb Cafeterie, která zajišťuje největší pokrytí individuálních preferencí. Systém Cafeterie začala společnost využívat od 2. 4. 2013. Ačkoliv průzkum prokázal drobné nedostatky, lze říci, že zaměstnanci pro firmu pracují rádi, samotná náplň práce jim poskytuje náležité uspokojení, čímž je i motivuje. Společnost zaměstnancům poskytuje potřebnou jistotu. Zaměstnanci mají ve svých nadřízených podporu, jejich očekávání od podřízených jsou ve většině případů realistická. Nadřízení se snaží správně řídit a dostatečně motivovat svůj tým a zaměstnancům poskytovat často zpětnou vazbu potřebnou k lepším výsledkům.

4.5 Návrhy na zlepšení

Na základě zpracovaných výsledků byla navržena tato zlepšení. Nejčastěji zmiňovaným problémem byla podle zaměstnanců výše mzdy. Společnost by se měla zaměřit na zaměstnance, kteří se pohybují v platovém ohodnocení na horní hranici svého bandu a těmto zaměstnancům by měla poskytnout možnost dalšího postupu. Vhodnou variantou u těchto zaměstnanců by byl kariérní pohovor s nadřízeným a vytvoření akčního plánu, který by zaměstnance postupně po odborné stránce rozvíjel a připravoval na postup na vyšší pozici. Za zvážení by stála také úprava modelu uspořádání jednotlivých skupin zaměstnanců, přičemž by byly vytvořeny mezistupně mezi jednotlivými bandy, do kterých by byli zařazeni právě zaměstnanci, kteří by se připravovali na postup do bandu vyššího. V případě dalších zaměstnanců by mělo docházet průběžně k setkáním s nadřízeným a zaměstnancům by měla být výše jejich mzdy objasněna. S finančním ohodnocením souvisí také odměny. Mnoho zaměstnanců se vyslovilo pro jejich rozdělení alespoň 2krát ročně, případně kvartálně. Vhodnou dobu k vyplácení bonusů by byl červen a prosinec. Tyto dva měsíce jsou po finanční stránce náročné, většina zaměstnanců se v průběhu letních měsíců chystá na dovolenou a v prosinci větší výdaje domácnosti způsobují Vánoce. Ohledně bonusů potřebuje firma zapracovat na komunikaci. K odebrání, popř. zkrácení, bonusů v důsledku současné hospodářské situace se uchyluje mnoho firem, tato skutečnost na zaměstnance působí velice negativně, a ačkoliv na bonusy zaměstnanci nemají nárok a záleží pouze na firmě, zda a v jaké výši je vyplatí, je nezbytně nutné tuto skutečnost správně komunikovat.

V současné době, kdy je mnoha kolegům znemožněna práce, protože se ocitli v karanténě nebo musejí kvůli vládním nařízením čerpat ošetřovné na nezletilé dítě, dochází často k přetížení ostatních zaměstnanců, kteří za své kolegy musejí přebrat agendu. Tito zaměstnanci se ocitají pod velkým tlakem a v časové tísní. Navíc jsou kladeny velké nároky na plnění dříve nastavených plánů, které se za dané situace zaměstnancům zdají nedosažitelné. Z těchto důvodů by bylo vhodné zvážit, zda dočasně nesnížit nastavené plány a neslevit z nároků na zaměstnance. Těmito kroky by se docílilo větší duševní pohody zaměstnanců, která je pro jejich práci, obzvláště pokud pracují s klienty, velice důležitá.

Pro ještě lepší fungování týmů by autorka doporučila zavedení pravidelných neformálních akcí. V mnoha týmech jsou vytvořeny menší skupiny, které společně tráví čas např. na obědě. Rozčleněním na jednotlivé skupiny dochází k narušení jednotnosti týmu a někteří jedinci se v týmu mohou cítit opomíjení. Četnost společných akcí by měla záležet na jednotlivých odděleních a týmech, nicméně jak si autorka sama vyzkoušela, v období, kdy se celý tým scházel pravidelně 1krát týdně u společného oběda, se výrazně zlepšila komunikace a spolupráce jednotlivých členů. Přičemž se nemusí jednat vždy pouze o společný oběd, vhodnou alternativou jsou také teambuildingové akce, výlety, případně jiné společné aktivity. Tyto akce by měl navrhnout manažer a záleželo by na celém týmu, kterou aktivitu by zvolil.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci pracující v menších městech nemají mnoho možností, kde poskytnuté elektronické stravenky využít. Vláda schválila nový návrh, tzv. stravenkový paušál, který bude možné využívat od roku 2021. Jedná se o systém, kdy zaměstnancům může být stravné proplaceno do mzdy bez toho, že by podléhalo zdanění. Firma by měla zvážit nabídnutí této varianty zaměstnancům, kteří mají problém s uplatněním současné stravenkové karty.

Pokud by se společnost do budoucna rozhodla investovat prostředky do dalších benefitů pro zaměstnance, vhodnou variantou by bylo zavedení firemní školky ve větších městech. Tato školka by měla mít provozní dobu uzpůsobenou potřebám zaměstnanců, kteří do zaměstnání chodívají obvykle na 9. hodinu a odcházejí v 17:30. Přizpůsobená provozní doba školky by zaměstnancům výrazně usnadnila práci i péči o jejich dítě. Druhým velice žádaným benefitem byl vzhledem k častému dojíždění mnoha zaměstnanců příspěvek na jízdné. Tento benefit by v případě shodné částky pro všechny mohl být proplácen zaměstnancům v rámci bonusů jako součást mzdy, čímž by ovšem částka byla ponížena o daň ze mzdy a odvody nebo formou Cafeterie. Dopravní podniky ovšem zatím neakceptují platbu za své služby prostřednictvím Cafeterie, proto by zaměstnanci získané finanční prostředky museli využít jinak. Poslední příležitost lze spatřovat v zavedení příspěvku na „ořatné“. Vzhledem k tomu, že se od

zaměstnanců vyžaduje náležitý dress code, bylo by vhodné zaměstnancům na něj přispět. Některé firmy svým zaměstnancům bezplatně poskytují pracovní oděvy nebo stejnokroje. Společnost ABC ale nechce v takovéto míře zasahovat do výběru konkrétního oděvu, pouze vyžaduje dodržování určitých pravidel. Způsobů zavedení tohoto benefitu je více. Zaměstnancům by mohla být přidělena určitá částka ročně, kterou by měli k vyčerpání. Případně proplaceno oproti paragonu určité množství obleků/kostýmů. Další možností by bylo vyjednání slev u vybraných partnerů, kteří prodávají business oděvy. Tímto benefitem by mohlo být docíleno striktní dodržování pravidel dress codu.

ZÁVĚR

V úvodu této práce jsou definovány základní pojmy související s řízením lidských zdrojů a v jednotlivých podkapitolách jsou popsány dílčí procesy. Na tuto část plynule navazuje druhá kapitola této práce, která se zabývá motivací a spokojeností zaměstnanců. Zde jsou postupně objasněny zdroje motivace a faktory, které ovlivňují lidské chování a motivaci. Nastíněny jsou také jednotlivé motivační teorie.

Praktická část práce je rozdělena do dvou kapitol. Na jejím začátku je představen podnik, ve kterém výzkum probíhal. S ohledem na přání společnosti zachovat anonymitu podniku je organizační struktura pouze nastíněna. Velká pozornost je věnována procesu přijímání a začlenění zaměstnanců, což jsou činnosti, které jsou pro prosperitu společnosti prvním krokem k úspěchu. Další podkapitola popisuje průběh hodnocení zaměstnanců, které je klíčové pro jejich další rozvoj a v případě kladných hospodářských výsledků se využívá jako podklad pro finanční odměny. Podmínky pro jejich získání jsou nastíněny v následující podkapitole spolu se mzdovým systémem. Nefinanční benefity jsou prostředkem pro získání nových zaměstnanců a pro zvyšování spokojenosti těch současných. Proto je největší prostor třetí kapitoly vyčleněn právě pro nefinanční benefity.

Druhá polovina praktické části se zaměřila na výzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku. Jsou zde prezentovány výsledky z dotazníkového šetření autorky a pravidelného dotazníkového průzkumu společnosti. Veškeré výstupní hodnoty jsou popsány slovně a dále zpracovány v podobě sloupcových a výsečových grafů. Následující části jsou věnovány porovnávání výsledků zjištěných při oficiálním průzkumu a průzkumu autorky. Při zpracování praktické části bylo zjištěno, že společnost se motivací zaměstnanců intenzivně zabývá a věnuje jí náležitou pozornost. Svědčí o tom nejen zpracovaný systém adaptace a benefitů, ale i četnost průzkumů, z jejichž výsledků vyplývá, že úroveň motivace i spokojenosti zaměstnanců je poměrně vysoká. Samozřejmě i v této společnosti je prostor pro zlepšení, která jsou prezentována v poslední podkapitole této práce.

Hlavním cílem, který byl stanoven v úvodu této práce, bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců a analyzovat aktuální stav ve vybrané společnosti s ohledem na celou oblast řízení lidských zdrojů. Tento cíl byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-745-2020-4.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- GEROPP, Bernd. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.

- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk a kol. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- KUHL, Julius a kol. *Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen: Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer, 2010. ISBN 978-3-17-021470-5
- MASLOW, Abraham H. *A Theory of Human Motivation*. Reprint of 1943 Edition. United Kingdom: Martino Fine Books, 2013. ISBN 978-161-42-7437-7
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ROUČKOVÁ, Dana. *Zákoník práce: se stručným souhrnným komentářem*. 17. vydání. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-807-5542-786.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 Plné znění dotazníku
- Příloha 2 Interní dotazník společnosti 7/20

Příloha 1 – Plné znění dotazníku

Vážená kolegyně, Vážený kolego,

jmenuji se Pavla Nekvindová a studuji 3. ročník Ekonomicko-správní fakulty Univerzity Pardubice. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma „Zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku“.

Ráda bych Vás ujistila, že dotazník je anonymní, odpovídejte prosím zcela upřímně.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a pomoc.

Pavla Nekvindová

I. Část – sociodemografická kritéria

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Do jaké z níže uvedených věkových skupin patříte?

- Méně než 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- Více než 60 let

3. Jak dlouho pracujete pro společnost ABC?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-10 let
- Více než 10 let

II. Část – benefity

4. Které z nabízených benefitů využíváte?

- Cafeterie
- Stravenky
- Multisport karta
- Můj den
- Placené zdravotní volno
- Den jinak
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na hlídání dětí
- Příspěvek na získání jazykového certifikátu
- Zvýhodněná hypotéka
- Zvýhodněný úvěr
- Ostatní zvýhodněné produkty

5. Uveďte prosím benefity, které postrádáte

6. Na co využíváte body z Cafeterie

III. Část – motivace a spokojenost

7. Jste ve své práci spokojeni?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Pokud jste u předchozí otázky uvedl/a rozhodně ne prosím zdůvodněte Vaši odpověď.

9. Do jaké míry jsou pro Vás následující faktory v práci důležité?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Finanční ohodnocení					
Benefity					
Možnost rozvoje a kariérního postupu					
Příjemná atmosféra na pracovišti (kolektiv)					
Uznání za dobře odvedenou práci					

10. Můj nadřízený mě plně podporuje. Souhlasíte s tímto tvrzením?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven ve Vašem týmu?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

12. Chová se Váš nadřízený ke všem členům týmu spravedlivě??

- Ano
- Ani spravedlivě, ani nespravedlivě
- Ne

13. Domníváte se, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně finančně ohodnoceni?

➤ Ano

➤ Ne

14. Dostává se Vám za Vaši práci náležitého uznání?

➤ Ano

➤ Ne

15. Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

➤ Velmi nadhodnocená

➤ Lehce nadhodnocená

➤ Realistická

➤ Lehce podhodnocená

➤ Velmi podhodnocená

16. S jakou frekvencí se Vám dostává od Vašeho nadřízeného zpětné vazby?

➤ Velmi často

➤ Často

➤ Občas

➤ Minimálně

➤ Nedostává se mi

17. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

➤ Ano

➤ Nevím/neumím posoudit

➤ Ne

18. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

➤ Ano

➤ Ne

19. Sdělte mi prosím, co by Vás mohlo motivovat k lepším výsledkům.

Příloha 2 – Interní dotazník společnosti 7/20

Oblast	Otázky průzkumu	+	0	-
Angažovanost	Doporučila bych společnost jako skvělého zaměstnavatele.			
	Společnost mě motivuje dělat věci nad rámec očekávání.			
	Jsem hrdý na to, že pracuji u ABC.			
	Za 2 roky bych dále rád pracoval zde.			
Kultura a vedení společnosti	Společnost mi poskytuje skvělé možnosti rozvoje.			
	Představenstvo a top manažeři mají moji důvěru.			
	Vidím cestu, jak posunout svoji kariéru dopředu.			
	Ve společnosti mají všichni stejnou šanci uspět.			
	Díky poradenství a produktům firmy se mi finančně daří.			
Pracovní pozice	Má práce mi připadá smysluplná.			
	V práci mám příležitost dělat to, v čem jsem nejlepší.			
	Mám dostatek svobody a pravomocí k rozhodování, jak dělat svou práci.			
	Má práce mě baví a nabíjí mě energií.			
	Celková výše mé odměny je spravedlivá a odpovídá mému výkonu.			
Manažer a tým	Za práci se mi dostává náležitého uznání.			
	Můj přímý nadřízený má opravdový zájem o to, jak se mi daří.			
	Můj přímý nadřízený v posledních 6 měsících projevil zájem o moje kariérní ambice.			
	Můj nadřízený mi v posledních 6 měsících poskytl potřebnou podporu.			
	V týmu jsou mé názory brány v potaz.			
	V týmu se nebojíme zkoušet nové věci.			
	Věřím, že by pro náš tým bylo prospěšné využívat více práci na dálku.			
Akční kroky	Od posledního průzkumu došlo k pozitivním změnám v mém týmu.			
	Měl/a jsem možnost seznámit se s týmovými výsledky průzkumu.			