



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Karolína Hlavačková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Karolína Hlavačková**
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analýza motivačního a odměňovacího systému vybrané společnosti, na jehož základě budou navrženy změny vedoucí k vyšší spokojenosti, motivaci srozumitelnějšímu systému odměn.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. roz. vyd. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o motivaci a odměňování zaměstnanců vybrané společnosti, která si pro tyto účely přála zůstat v anonymitě. Práce je rozčleněna do tří částí. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky týkající se daného tématu, které vedou ke zpracování následující analytické části. V té se nachází analýza společnosti se zaměřením na systém motivace a odměňování pracovníku a následné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Na základě zjištěných skutečností jsou v poslední části stanoveny návrhy a opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace.

Abstract

This diploma thesis deals with the motivation and remuneration of employees in the company, which wished to remain anonymous for these purposes. The work is divided into three parts. The first part summarizes the theoretical knowledge related to the topic, which leads to the processing of the following analytical part. There is an analysis of the company with a focus on the system of motivation and remuneration of the employee and a subsequent questionnaire survey among employees. Based on the findings, the last part sets out proposals and measures to increase employee satisfaction and motivation.

Klíčová slova

spokojenost, motivace, systém odměn, benefity, lidské zdroje

Keywords

satisfaction, motivation, remuneration, benefits, human resources

Bibliografická citace

HLAVAČKOVÁ, Karolína. *Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139489>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly velmi nápomocny při zpracování této diplomové práce. Velké poděkování patří také vybrané společnosti, která mi výzkum umožnila a věnovala čas k poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé mé rodině za velkou podporu během celého studia.

OBSAH

Úvod.....	11
Cíle práce	12
1 Teoretická část	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace.....	15
1.3 Motivace a stimulace.....	16
1.3.1 Zdroje motivace	18
1.3.2 Teorie motivace	20
1.4 Demotivace	25
1.5 Pracovní oddanost	26
1.6 Pracovní angažovanost.....	26
1.7 Pracovní spokojenost	27
1.8 Vztah mezi spokojeností, motivací a výkonem.....	29
1.9 Pracovní výkon.....	29
1.10 Odměňování	31
1.11 Celková odměna	32
1.11.1 Zaměstnanecké výhody.....	33
1.11.2 Vzdělávání a rozvoj	34
1.11.3 Pracovní prostředí	35
1.11.4 Nepeněžní odměny	36
1.11.5 Peněžní odměny	36
1.12 Současné trendy v oblasti lidského kapitálu.....	38
1.13 Teoretický rámec	40

2	Analýza současného stavu	41
2.1	Představení společnosti	41
2.2	Vymezení předmětu podnikání	41
2.3	Klasifikace oborových činností CZ-NACE	44
2.4	Popis současného systému odměn	44
2.4.1	Finanční složka	44
2.4.2	Zaměstnanecké benefity	45
3	Metodika výzkumu	47
4	Analýzy dat a výsledky dotazníkového šetření.....	48
4.1	Analýza výsledků	66
4.2	Shrnutí dotazníkového šetření.....	69
4.3	Limity dotazníkového šetření.....	71
5	Vlastní návrhy řešení	73
5.1	Občerstvení na pracovišti	73
5.2	Komunikace a zpětná vazba nadřízeného	75
5.3	Příspěvek na MultiSport kartu	78
5.4	Příspěvek na pracovní obuv	80
5.5	Dovolená nad rámec.....	81
5.6	Ulevení od stresu.....	84
5.7	Shrnutí návrhů v rámci daňových aspektů	85
5.8	Shrnutí nákladů na zavedení nových benefitů	85
	Závěr	87
	Zdroje.....	88
	Seznam použitých zkratk	92
	Seznam obrázků	93

Seznam tabulek	94
Seznam grafů	95
Seznam příloh	96

ÚVOD

„Vyberte si práci, kterou máte rádi, a už nikdy nebudete muset v životě pracovat.“

Konfucius

Odměňování je stále více aktuální téma, které hraje důležitou roli v rámci motivace a spokojenosti zaměstnance. Už dávno to však není jen otázka klasických peněžních odměn, ale působí zde řada faktorů, které mohou celé vnímání pracovníka ovlivnit. Správné a vhodné nastavení systému odměn je nezbytnou součástí celkové strategie společnosti a podílí se velkou měrou na personální pověsti zaměstnavatele. A právě employer branding je stále diskutovanějším trendem, neboť komunikování hodnot, vizí, cílů na veřejnosti a samotná pověst firmy na trhu práce zvyšuje ve velké míře její atraktivitu a tím láká tak potřebné kvalitní uchazeče.

Čím dál více lidí si uvědomuje, že v práci tráví velkou část života a je třeba se tam cítit dobře. Proto volí takové zaměstnání a pracovní prostředí, které je v souladu s jeho požadavky a situace na trhu mu v tomto směru přeje, neboť sílí konkurence na pracovních trzích je zde ve velké míře. Nelze se tedy obejít bez flexibilních systémů zaměstnaneckých výhod a důrazu na komplexní péči o své zaměstnance. Stresové situace často přesahují hranice zaměstnání a ovlivňují také jejich osobní život. Tuto skutečnost však ovlivňuje mnoho faktorů, které je třeba z pohledu zaměstnavatele rozšifrovat. Je však velmi důležité, aby zavedený systém odměňování byl co nejvíce jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý vůči všem zaměstnancům ve společnosti. Férový a transparentní systém odměn je základním kamenem pro fungování vzájemných vztahů v podniku. Každý pracovník má jinak postavené hodnoty, jinou finanční situaci a z toho plynoucí rozdílné priority. Na základě zjištění těchto skutečností, lze zaměstnance nejen lépe motivovat a tím zvýšit jeho pracovní výkon a spokojenost, ale také vytvořit určitou formu loajality a splynutí s vizí podniku. A přesně takoví zaměstnanci jsou klíčoví.

Diplomová práce se zabývá odměňováním a motivací zaměstnanců vybrané společnosti XY, s.r.o., která se pyšní dlouholetou tradicí v oděvním průmyslu. Jejich produkty pod několika známými módními značkami lze nalézt po celém světě. V rámci práce však bylo zaměřeno na síť pobočkové sítě prodejen, nacházejících se na území České republiky a zaměstnance na těchto prodejnách působících.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem výzkumného projektu je, na základě provedené analýzy motivačního a odměňovacího systému vybrané společnosti, navrhnout možné změny či opatření vedoucí k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Dílčí cíle práce jsou následující:

1. analýza současného stavu motivačního a odměňovacího systému,
2. provedení výzkumu formou dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení,
3. odhalit motivační faktory, které na zaměstnance nejvíce působí a zjistit jejich úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory odměňovacího systému,
4. potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy,
5. navrhnutí doporučení pro oblast odměňování a motivace.

Diplomová práce je členěna na tři hlavní části, a to teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část je zaměřena na odbornou literaturu týkající se problematiky motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců. Praktická část se bude věnovat samotné analýze. Zprvu dojde k představení společnosti XY, s.r.o. a popisu jejího současného systému odměňování a motivace zaměstnanců. Třetí část je následně věnována dotazníkovému šetření prováděnému mezi zaměstnanci v rámci prodejní sítě v celé České republice. To poslouží ke zjištění spokojenosti s finanční i nefinanční formou odměn a důležitosti role těchto faktorů pro míru motivace k pracovním výkonům. Výsledky provedeného průzkumu budou využity jako podklad pro návrh opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu a budou shrnuty v závěru celé práce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Pro správné uchopení průzkumu je nezbytné se v první řadě věnovat současným znalostem o problematice odměňování pracovníků a jeho vlivu na spokojenost a motivaci. Opora v odborné literatuře je nezbytný podklad pro následnou analýzu, a proto ji bude věnována právě tato kapitola.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Fungování podniku či jakékoli jiné organizace je podmíněno shromážděním, propojením, uvedením do pohybu a využíváním materiálních zdrojů spolu s finančními, informačními a lidskými (Duda, 2008, s. 7).

Pod pojmem řízení lidských zdrojů lze spatřovat vše, co jakkoli souvisí s řízením a zaměstnáváním lidí v organizacích. Lze ho definovat jako komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45).

Lidské zdroje představují pro podnik ten nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který se největší měrou podílí na prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, neboť uvádějí do pohybu zdroje ostatní a zároveň determinují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů právem považováno za jádro a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení. Tomu nasvědčuje i fakt, že v jakékoli jiné oblasti podnikového řízení zpravidla nejde ani tak o řízení oblasti jako takové, jako o řízení lidí, kteří tuto oblast zajišťují či přispívají k naplnění jejích cílů (Duda, 2008, s. 7).

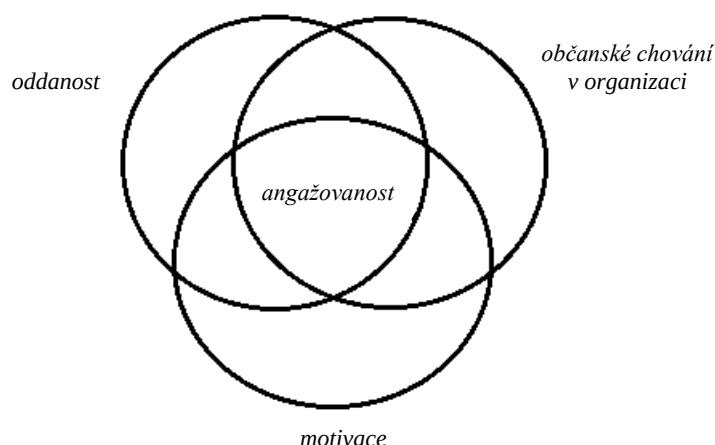
Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je především zajistit, aby byl podnik výkonný a jeho výkon se neustále zlepšoval (Duda, 2008, s. 8). To je i důvodem, proč se klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, neboť jsou považovány za nejefektivnější nástroj pro udržení flexibility a konkurenceschopnosti podniku na trhu. Protože byla potvrzena silná vazba mezi spokojeností pracovníka, jeho pracovním výkonem a loajalitou, je zároveň nutné, aby byla pozornost podniku věnována i této skutečnosti a zároveň tímto vytvářela dobrou zaměstnaneckou pověst podniku na trhu pro zvyšování atraktivity a lákání kvalitních pracovníků. Je tedy nezbytné chápat personální práci jako páteř celého řízení podniku (Koubek, 2011, s. 14).

Dle Koubka (2011) je pro dosažení úspěšnosti podniku nutné si v první řadě uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů a to, že představují největší bohatství pro podnik a jejich řízení ovlivňuje ve velké míře, zda uspěje, či nikoli (Koubek, 2011, s. 15).

Řízení lidí tedy vede především k tomu, dostat z nich to nejlepší. Tento pojem je však velmi těžké definovat, neboť může představovat řadu proměnných jako podávání vysokého výkonu, plné spolupráce s manažery a kolegy, projev loajality, projevení iniciativy apod., či jejich libovolné kombinace. Aby však k tomu mohlo vůbec dojít je zapotřebí se nejdříve zaměřit na identifikaci a pochopení faktorů, které působí na chování lidí při práci, zejména na jejich schopnosti, inteligenci, emoce, postoje a osobnost. Zároveň je třeba si uvědomit, že na ovlivnění chování lidí a tudíž jejich výkonu se podílejí také další specifické faktory, kterými jsou:

- **motivace** – intenzita a směr chování, které je podněcováno faktory za dosažením určitého výsledku,
- **oddanost** – stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a identifikují se s organizací,
- **angažovanost** – síla, s jakou se lidé zapojují do organizace a jsou jí oddáni (Armstrong, Taylor, 2015, s. 216).

Provázanost oddanosti, angažovanosti, motivace a občanského chování v organizaci vykresluje následující obrázek.



Obrázek 1: Model angažovanosti
(Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 243)

Z výše uvedeného je zřejmé, že všechny zmíněné faktory hrají obrovskou roli ve vztahu zaměstnance ke společnosti a celkovému přístupu k práci. Nelze je však brát jako

samozřejmost, ale jako něco, co je třeba soustavně budovat, rozvíjet a neustále zlepšovat. Význam těchto faktorů nelze podceňovat, neboť vede k budování loajálnosti zaměstnanců, kteří jsou výhodou pro každou společnost.

1.2 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Na základě výzkumů řady expertů, kteří se zabývali vztahem mezi řízením lidských zdrojů a výkonem, byla potvrzena teorie, že uplatňováním určitých politik a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů má značný vliv na výkon organizace.

To předpokládá také Storey a kol. (2009), kteří se domnívají, že vlivem správně nastavených politik a postupů v řízení, může dojít prostřednictvím zaměstnanců ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Ve výzkumu, který provedli Guest a Conway (2011), však upozorňují na fakt, že řízení lidských zdrojů bude efektivní pouze za předpokladu existence účinných politik a postupů a jejich správného a účinného uplatňování (Armstrong, Taylor, 2015, s. 99-100).

Uvedené skutečnosti vypovídají o tom, že při vhodně zvolených metodách v řízení lidských zdrojů se tento fakt odráží pozitivně nejen na výkonu zaměstnanců, ale celé organizace. Stěžejní otázkou však zůstává, jaké zásady a postupy v řízení zvolit, jakou formou je uplatňovat, aby podněcovaly požadovaný výkon lidí a tím očekávaný růst společnosti (Armstrong, 2007, s. 39-40).

Delery a Doty (1996) identifikovali tři alternativní přístupy, kterými lze zkoumat vztah mezi výkonem organizace a řízením lidských zdrojů a to:

- univerzalistický přístup (best practice),
- kontingenční přístup (best fit),
- konfigurační přístup.

Zatímco univerzalistický přístup prosazuje předpoklad, že existují universálně využitelné zásady a postupy v řízení lidských zdrojů při výběru, odměňování, vzdělávání či jejich hodnocení, kontingenční přístup tento předpoklad vyvrací a upozorňuje na důležitost přizpůsobení. Jedná se o dosažení rovnováhy mezi využívanými zásadami a postupy v řízení lidských zdrojů ale také bere v potaz okolnosti jejich uplatňování jako např. strategie, odvětví, kultura atd. Konfigurační přístup je pak rozšířeným univerzalistickým

přístupem s rozdílem upřednostnění uplatňování systémového přístupu k řízení lidských zdrojů, tedy spojení zásad a postupů v tomto řízení do fungujícího celku s cílem dosažení očekávaného výkonu organizace (Šikýř, 2014, s. 64-67).

1.3 Motivace a stimulace

Motivaci lze definovat dle Kocianové (2010) jako soubor činitelů vytvářející vnitřní hnací síly činnosti člověka, které se podílejí a ovlivňují jeho chování (Kocianová, 2010, s. 22). Podle Armstronga a Taylora (2015) vyjadřuje motivace sílu a směr chování člověka v očekávání, že jejich jednání povede k dosažení určitého cíle s následnou hodnotnou odměnou, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Vymezuje tři složky motivace: **směr** – tedy čeho chce člověk dosáhnout, **úsilí** – jakou míru odhodlání na to vynaloží a **vytrvalost** – jaká je délka jeho snahy (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218).

Motivace pracovníků je součástí a jeden z předních úkolů a odpovědností jejich vedoucích, neboť efektivně motivovaní pracovníci konají usilovněji, vstřícněji, přistupují ochotněji k zadaným úkolům s menším počtem chyb. Tím je dosaženo nejen lepších a vyšších výkonů, ale není vyžadovaná taková míra dohledu či kontroly a zároveň je vytvářen lepší dojem na zákazníky i partnery organizace. Motivovat lze různými způsoby, za dosažením různých cílů. Je třeba však tyto možnosti rozlišit a aplikovat správným a vhodným způsobem v souvislosti s požadovanými výsledky (Urban, 2017, s. 2).

Pozitivní vztah k nějaké úloze většinou vzniká na základě dvou příčin: vidina dosažení zisku hodnot přicházejících zvenčí jako např. finanční odměny, nebo splnění úkolu v souvislosti s vnitřním vyladěním člověka.

Lze tedy říci, že: „*Úloha je plněna buď pod vlivem **vnějších podnětů** (stimulů), nebo pod vlivem **vnitřních pohnutek** (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat*“ (Plamínek, 2015, s. 16).

Motiv vytváří směr a intenzitu lidského jednání. Na pracovišti se mohou vyskytovat v různých podobách a jejich postavení v žebříčkách hodnot každého zaměstnance se může lišit (Bělohávek, 2012, s. 15).

Podstatou stimulace je naopak záměrné ovlivňování lidského chování. Její fungování však závisí ve velké míře na tom, zda je vytvořena svému příjemci na tělo; tedy čím lépe známe adresátovu motivační strukturu, tím vhodněji lze vybrat správné stimulační

podněty, které budou nejúčinnější. Prvkem stimulace je stimul, kterých je nejčastěji využíváno ve významu:

- vnějšího podnětu,
- pobídky,
- popudu,
- incentivy (Bedrnová a kol., 1998, s. 268).

Za stimul může být považováno v podstatě vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout a co je v tomto ohledu pro zaměstnance významné. Mezi nejvýznamnější stimulační prostředky patří dle Bedrnové a kol. (1998):

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- neformální hodnocení,
- atmosféra na pracovišti,
- pracovní podmínky,
- atd. (Bedrnová a kol., 1998, s. 270).

Plamínek (2015) uvádí přístup k motivaci a její podpory pomocí sedmnácti pravidel, které lze shrnout do čtyř větších okruhů, které vyjadřují obecnější motivační zákonitosti.

Práce se má líbit

Jak se s tím vypořádat radí zlaté pravidlo motivace – je třeba se zaměřit na přizpůsobení úkolu pracovníkům, ne opačně. Není však vždy třeba měnit obsah úkolu, ale zvolit vhodný způsob zadání. Není třeba, aby lidé byli šťastni stále, ale měli by se mít na co těšit. Je nezbytné občas nahlédnout na svět očima pracovníků a zjistit jejich zájmy pro využití k motivaci a prospěchu podniku.

Lidé se liší

Každý člověk je individuální a má také rozdílné požadavky než ostatní. Je třeba nalézt motivátory každého jedince, které vychází z jeho osobnosti, prostředí a okamžité situace. Ta je třeba brát v potaz především při bezprostřední komunikaci. V případě neurčitosti osobnosti a jejich potřeb, je nejlepším způsobem postavit zaměstnance mimo svou zónu komfortu.

Odezva je důležitá

Komunikace je velmi důležitá v každém směru, lidé rádi vyjadřují názor a pocítují zájem, cítí respekt a podporu. Je však zapotřebí poslouchat a uvedené správně využít. Vztahy typu týmová spolupráce či konflikty, lze motivačně využít, či se z nich poučit. Eliminovat to, co vede k nepříjemnostem a naopak opakovat to, co vede k příjemným důsledkům, či to použít jako motivační faktor.

Existují alternativy

Motivace není zdaleka jediná možnost, jak podněcovat k požadovanému. Nabízí se jednodušší stimulace, radikálnější manipulace, ale především ujištění, že je požadavek jasně vyjádřen, tedy, že lidé vědí, co mají dělat, a čeho dosáhnout. Problém nemusí být jen v tom, že lidé nechtějí, ale že neví, neumí nebo nemohou. Srozumitelnost a jasná komunikace pak vede k eliminaci nedorozumění. Především je však důležité vzorové chování manažera (Plamínek, 2015, s. 37-38).

1.3.1 Zdroje motivace

Zvyšování úrovně motivace a angažovanosti jsou v dnešní době klíčovými organizačními aspekty. Proces motivace obvykle začíná tím, že zaměstnavatel rozpozná neuspokojenou potřebu, kterou považuje za cíl, který se snaží uspokojit s využitím vhodných prostředků. V praxi tento úkol však není vůbec jednoduchý.

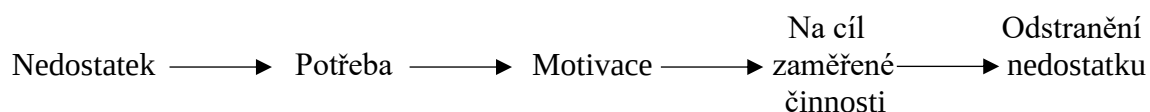
I když lze motivaci chápat jako komplexní balíček tvořený řadou faktorů, především však jak uvádí Syamsir (2020) vycházejících z vlastní přesvědčenosti a z vnějších podnětů. Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako proces motivace prací samotnou, tedy pokud uspokojuje osobní potřeby zaměstnance bez vnějších pobídek. Mezi tyto faktory lze zařadit zodpovědnost, svobodu jednat, rozvíjení se, pestrost práce atd. Vnější motivace naopak přichází ve formě vnějších faktorů, mezi nichž lze zařadit např. poskytování odměn, pochvala, povýšení atd. Vnější motivátory jsou velmi účinné, ale jejich vliv nemusí trvat dlouho. Vnitřní motivátory jsou v tomto smyslu považovány za dlouhodobé (Bayad, 2021, s. 22).

Je třeba brát v úvahu, že každý člověk je individuální a tak i každý zaměstnanec může mít různé zdroje motivace. Jedná se o to, co lidi baví a zajímá, co potřebují, nebo na co

jsou zvyklý. Mezi základní všeobecné formy ovlivňující motivaci je možné zařadit potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, postoje a ideály (Bedrnová a kol., 2007, s. 228).

Potřeba jako zdroj motivace

Potřebu lze charakterizovat jako prožívaný, ale ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho subjektivně důležitého, potřebného či významného. Nedostatek naplnění určité potřeby se projevuje jako stav pocítování nepříjemného napětí, který vyvolává tendence k jejímu naplnění. Podmínkou však je nalezení cíle, kdy bude tato potřeba ukojena. Vztah potřeb a motivace zobrazuje níže uvedené schéma (Bedrnová a kol., 1998, s. 224-225).



Obrázek 2: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností
(Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové a kol. 1998, s. 225)

Návyky jako zdroj motivace

Každý člověk si v průběhu života vytvoří určitou pravidelnost některých činností, které koná různě často, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti díky pravidelnosti mají tendenci fixace a stávají se tak stereotypy – návyky (Bedrnová a kol., 2007, s. 367). Člověk má následně tendenci jednat v souladu se svým návykem, který se projevuje jako vnitřní tlak, pohnutka, či motiv konat něco konkrétního. Lze tedy charakterizovat jako opakovaný, zautomatizovaný a fixovaný způsob chování jedince v určité situaci (Balcar, 1983, s. 135).

Zájmy jako zdroj motivace

Zájem lze chápat jako určitý druh motivu, zdroj poznávací činnosti, který je zároveň i jeho produktem. Je jakýmsi dlouhodobým pozitivním zaměřením člověka na určitou oblast předmětů či jevů, ve které obvykle dosahuje dobrých výsledků a působí pozitivně na osobnost člověka. Mezi hlavní aspekty projevu zájmu se řadí především jejich existence, intenzita, stálost a šíře zájmu (Bedrnová a kol., 2007, s. 368).

Hodnoty

Hodnoty představují subjektivní význam jedince, který přikládá určitým objektům, situacím, událostem nebo činnostem v souladu se svým přesvědčením, potřebami či zájmy. Reprezentují konání ve smyslu dodržování určitých pravidel a zásad, které

vycházejí z potřeb jedince a jeho sociálních požadavků. Hodnotový systém plně zasahuje také do prožívání pracovního života člověka, avšak významnost práce je dána především jejím postavením v hierarchii hodnot každého člověka (Kociánová, 2010, s. 23).

Postoje

Postoje dle Mikulášтика (2015) je možné jinak vyjádřit jako relativně stálý názor na určitou skutečnosti, věc nebo subjekt. Jejich vývoj začíná už od dětství a působí dlouhodobě. Relativně stálé jsou z důvodu možné změny vnitřního přesvědčení na základě očitě události (Mikulášтик, 2015, s. 108).

Ideály

Dle Bedrnové a kol. (1998) pod pojmem ideál lze rozumět: „*Určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnosti, o kterou usiluje*“ (Bedrnová a kol., 1998, s. 230). Provazník a Komárková (1996) ideál považují za určitý vzorec chování, který může sloužit jako výchozí pro jednání jiného člověka (Provazník a Komárková, 1996, s. 107).

1.3.2 Teorie motivace

Téma motivace a motivačních teorií budí zájem psychologů a teoretiků již od poloviny minulého století. Dle Armstronga (2007) jde o zkoumání procesu motivace a jejího vytváření. Dává odpovědi na otázky, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč v určitých směrech vyvíjejí více úsilí (Armstrong, 2007, s. 219).

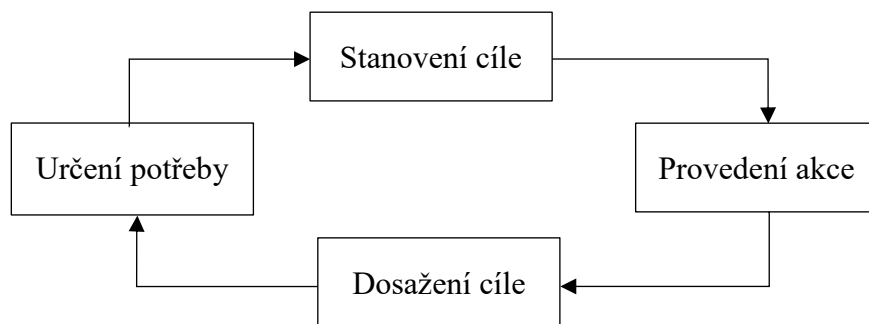
Lze definovat tři nejzákladnější skupiny teorií motivace; teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Jak již z názvu napovídá pojem instrumentality, jedná se o přesvědčení, že odměny a tresty představují nejlepší prostředky pro utváření žádaného chování. Jedná se tedy o vytvoření určitého dojmu, že pokud uděláme jednu věc, bude mít za následek věc jinou. Teorie lze také definovat jako „politiku cukru a biče“, jejíž uplatnění závisí na efektivním výkonu zaměstnance. Představuje výhradní systém kontroly a nebere v potaz řadu dalších lidských potřeb (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219).

Teorie zaměřené na obsah

Hlavní podstatou těchto teorií je přesvědčení, že základní motivací jsou potřeby a jakýkoli pocit nedostatku jejich naplnění vyvolává napětí a stav nerovnováhy. Opětovné obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který danou potřebu uspokojí a určit chování, které k tomuto stanovenému cíli, a tím uspokojení dané potřeby, povede (Armstrong, Taylor, 2015, s. 220).



Obrázek 3: Proces motivace založen na uspokojování potřeb

(Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 220)

Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchie lidských potřeb, jak ji vytvořil Maslow (1954), představuje systém pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším vytvářející pomyslnou pyramidu. Předpokládal, že těchto pět kategorií je společných pro všechny lidi a zároveň uvádí, že aby byla naplněna existence vyšších potřeb, je nutné uspokojit v první řadě potřeby níže položené. Neuspokojená potřeba pak sehrává roli jako motivátor chování člověka (Kocianová, 2010, s. 28). Tvoří ji následující:

- **Fyziologické potřeby** – představují nejzákladnější lidské potřeby jako např. spánek, jídlo, voda, potřeba dýchat atd. Lze tam zahrnout vše, co je třeba k přežití.
- **Potřeba jistoty a bezpečí** – potřeby dávající určitou formu životní jistoty, či jistotu setrvání do budoucna. Patří sem např. jistota ochrany před nebezpečím, jistota příjmu či zaměstnání, stálost rodiny, zdraví atd.
- **Sociální potřeby** – obnášejí citově uspokojivý vztah s partnerem, dobré vztahy v rodině či s přáteli, dobrou atmosféru na pracovišti a jiné faktory, které uspokojí potřebu lásky a přátelství.

- **Uznání** – zastupuje potřebu úcty, pocit významu, ocenění či respekt druhými, prestiž (Urban, 2017, s. 13).
- **Seberealizace** – obsahuje potřebu zdokonalování svých schopností a dovedností, dosáhnout uspokojení ze svých úspěchů, stát se tím, kým toužíme (Urban, 2017, s. 13).

Alderferova teorie ERG

Autorem jednodušší a přesvědčivější teorie, která postihuje tři základní kategorie potřeb, byl Alderfer (1972), a to:

- **Existenční potřeby** – zahrnují potřeby dosahovat a udržovat určitý balanc organismu pomocí materiálních předmětů jako např. jídlo, voda, mzda, zaměstnanecké výhody atd.
- **Vztahové potřeby** – jejich uspokojení závisí na procesu vzájemnosti a sdílení. Pochopení, potvrzení, vliv nebo přijetí, to jsou prvky vztahových odměn.
- **Růstové potřeby** – reprezentují potřeby člověka vnitřně růst, vyvíjet tvůrčí a produktivní úsilí, resp. využít plně potenciál pro osobní růst. Jejich uspokojení však závisí na příležitostech k růstu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221).

Kociánová (2010) také uvádí, že zmíněná teorie se týká subjektivních pocitů uspokojení a přání. Uspokojení vychází ze skutečných událostí mezi lidmi a jejich prostředím a představuje subjektivní reakci vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří dosáhli toho, oč usilovali. Ještě subjektivnější je však přání, neboť se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s jeho potřebami, motivy a preferencemi (Kocianová, 2010, s. 29).

McClellandova teorie potřeb

Alternativní klasifikaci potřeb, založenou primárně na studii manažerů, definoval McClelland (1961), který uvedl tři potřeby, z nichž nejvýznamnější byla potřeba dosáhnout úspěchu:

- **Potřeba úspěchu** – představuje potřebu uspět v konkurenci, tvůrčí práci. Potřebu rozhodování či inovace. Je posuzována na základě osobního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti** – obsahuje potřeby např. vřelých přátelských vztahů, kooperativních vztahů se spolupracovníky či soucitných vztahů s ostatními.

- **Potřeba moci** – potřeba dosáhnout dominantního či významného postavení, mít vliv na ostatní a řídit je (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221).

Dle Kociánové (2010) potřeba sounáležitosti odpovídá sociálně orientovanému typu manažera, který pracuje ve skupině. Potřeba úspěchu je vázána na nerutinní činnosti a úspěch napříč konkurencí a potřeba moci je pak již typickou charakteristikou manažerské profese (Kociánová, 2010, s. 29).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg (1957, 1966) ve své teorii rozlišil dvě skupiny faktorů, které se podílejí na utváření pocitu spokojenosti či nespokojenosti a to takzvané faktory motivační (motivátory) a hygienické (frustrátory).

Motivační faktory souvisí s obsahem práce resp. pracovní spokojeností, potřebou vykonávat práci, povýšením, odpovědností či výkonností a to ať již v pozitivní nebo negativní míře, kdy působí na spokojenost zaměstnanců. Lze je chápat jako vnitřní motivátory spojené s vnitřní motivací vyplývající z práce samotné.

Hygienické faktory se dotýkají celkového kontextu práce včetně záležitostí jako mzdy či pracovní podmínky. Tyto faktory mají jen minimální vliv na pozitivní postoj k práci a slouží spíše jako prevence nespokojenosti s prací. Tedy, pokud jsou tyto záležitosti v pořádku, jedinec je nevnímá, ale pokud má pocit, že v pořádku nejsou, pociťuje nespokojenost. Jako příklad lze uvést mzdu, která je vyplácena pravidelně a je brána jako samozřejmost, která nevede k trvalé spokojenosti. Avšak nespravedlivá nebo nedostatečná mzda může vést k nespokojenosti až frustraci zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221).

Pro tyto faktory použil Herzberg přirovnání, že u motivátorů jde o samotného člověka, jeho seberealizaci a růst, zatímco u frustrátorů se jedná převážně o snahu zabránit strastem, tedy o animální stránku jedince (Kociánová, 2010, s. 30).

Dle Urbana (2017) vyplývají z Herzbergovy teorie dva podstatné závěry. První upozorňuje na fakt, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi, případně bývá tato motivace dražší. To samé platí o vyšší odpovědnosti, neboť nespokojený pracovník bere práci jako méně významnou součást života, dostatečně se nesnaží a plně nevyužívá své možnosti. Pro vyšší motivaci a pracovní nasazení je nutné hledat příčiny

nespokojenosti a napravit je. Tato nespokojenost však nutně nemusí mít materiální charakter, ale často se jedná o nedostatek pozornosti, pochvaly, projevy nedůvěry či nedostatečný prostor se projevit.

Druhý závěr však uvádí, že ne vždy povede pouhé odstranění nespokojenosti zaměstnanců k jejich motivaci. Lze ji chápat jako podmínku nutnou, nikoli postačující (Urban, 2017, s. 20-21).

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se primárně zaměřují na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci, ale i základní potřeby. Vystupují také jako poznávací teorie (kognitivní), neboť se zabývají vnímáním pracovního prostředí jedinců a způsoby, jakými toto prostředí chápou. Mezi tyto teorie patří teorie posilování, očekávání, cíle, teorie spravedlnosti, sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení. Tyto teorie se mohou jevit jako užitečnější z výše zmíněných, neboť nabízejí realističtější návod motivace lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 222).

Níže budou představeny pouze tři vybrané teorie a to:

- **Teorie očekávání** – soustředí pozornost na vztah mezi motivy a jednáním, tzn. na procesy, umožňující odhadnout odměnu, kterou člověk získá za to, co poskytne (Kociánová, 2010, s. 31). Vychází z přesvědčení, že když lidé budou vědět, co mají udělat pro získání odměny a ta odměna bude stát za vynaložené úsilí, je to pro ně forma vysoké motivace.
- **Teorie cíle** – vychází z přesvědčení, že motivaci a výkon lze zlepšit přesným definováním cíle byť náročného. Podmínkou je akceptovatelnost a dosažitelnost daného cíle a pravidelná zpětná vazba týkající se výkonů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 223). Cíle poskytují jedinci informaci o úrovni výkonu, kterého se má dosáhnout a zpětná vazba slouží jako informace o tom, jak si v tomto směru vede. Účast jedince na určování cílů je pak důležitá z hlediska jeho souhlasu a přijetí. V procesu řízení pracovního výkonu hraje tato teorie klíčovou roli (Kociánová, 2010, s. 32).
- **Teorie spravedlnosti** – hlavní myšlenkou této teorie je to, že lidé budou více motivováni, pokud se s nimi bude spravedlivě zacházet. V opačném případě pak

dochází k pocitu nespravedlnosti a tedy demotivaci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 225).

Dle Armstronga a Taylora (2015) všechny dostupné teorie motivace přispívají určitým způsobem k pochopení procesů souvisejících s motivací. Nicméně dodávají, že ač pomáhají vysvětlit, co lidi pohání k práci, je třeba vzít v úvahu i další dva aspekty motivace k práci. Tím prvním je vztah mezi motivací a spokojeností s prací a tím druhým vztah mezi motivací a peněžní odměnou (Armstrong, Taylor, 2015, s. 228).

1.4 Demotivace

Demotivace, resp. demoralizace představuje úplný opak motivace, tedy stav, kdy jedinec není dostatečně motivován podávat vysoké výkony, či může vytvářet negativní prostředí v týmu nebo celé organizaci. Každý chce určitým způsobem uspokojit své potřeby a v případě překážky, kdy je dosažení toho cíle ztížené, vzniká frustrace. Ta může sice někdy vyvolat to, že lidé začnou pracovat tvrději, však častější případ je ten, že danou činnost přestanou vykonávat, či budou agresivní nebo se usvědčí v tom, že daný cíl nestojí za jejich úsilí. Příčiny frustrace lze spatřit např. ve špatné organizaci práce, nedostatečné pozornosti vedoucího pracovníka, hrubém jednání, nespravedlivém odměňování atd.

Nejčastější příčiny demotivace mohou být nerealistické očekávání zaměstnanců či neadekvátní požadavky za strany zaměstnavatele. Dalším důvodem může být nedostatečná komunikace vedení společnosti se zaměstnanci a tedy vznik nesplnitelných cílů či vznik nesrovnalostí (Bělohlávek, 2005, s. 43-45).

Dle Urbana (2017) je třeba brát motivaci do určité míry jako individuální záležitost, neboť existují rozdíly v osobní motivaci, které souvisejí s osobními vlastnostmi, které následně podmiňují reakci zaměstnance na vzniklé situace i to, jaké motivační nástroje mají vliv na zvýšení jeho výkonu. Mezi tyto nástroje lze zařadit finanční i výkonovou motivaci, ale také třeba potřebu sociální a odborné prestiže, či splnění určité společenské poslání. Často může být jednání zaměstnanců ovlivněno také zvýšenou potřebou moci nebo společenské sounáležitosti (Urban, 2017, s. 41).

1.5 Pracovní oddanost

Oddanost lze dle Armstronga a Taylora (2015) charakterizovat jako identifikaci pracovníka s organizací a míru jeho zapojení. Zaměstnanec cítí velkou citovou vazbu k organizaci, která pramení ze sdílených hodnot a zájmů. Mowday a kol. (1982) uvádí tři charakteristiky oddanosti:

- silná touha setrvání v organizaci a být jejím členem,
- silná víra v hodnoty a cíle organizace a souznění s nimi,
- připravenost vynakládat značné úsilí v zájmu organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 233-234).

Dle Bláhy (2013) vede zaměstnance k upřednostňování zájmu organizace před zájmy zaměstnanců. Uvádí také tři typy organizační oddanosti a to **emocionální**, při které zaměstnanci zůstávají ve společnosti, protože chtějí; **trvajících**, která pramení ze strachu dopadu odchodu spojeného s finanční stránkou a ztrátou benefitů; a **normativní**, která vyjadřuje míru potřeby zaměstnanců v organizaci zůstat, neboť cítí, že by měli (Bláha, 2013, s. 142).

1.6 Pracovní angažovanost

Pracovní angažovanost představuje oddanost své práci a společnosti a nabádá k dosahování vysoké úrovně produktivity. Angažovaný pracovník pociťuje náklonost ke společnosti a identifikuje se s ní jeho celkem (Armstrong, Taylor, 2015, s. 241). Trussová a kol. (2006) považují za angažovaného pracovníka, takového, který je „*do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný*“ (Trussová a kol., 2007, s. 3). Představuje vášně ke své práci a takový pozitivní vztah k ní, že je jedinec ochoten udělat něco navíc. Vysoká úroveň angažovanosti je spojena s celou řadou prospěšných výsledků, včetně vysokého pracovního nasazení (Trussová a kol., 2007, s. 3).

V řadě zahraničních výzkumů se stala angažovanost jedním z nejpopulárnějších témat v oblasti managementu lidských zdrojů. Důvodem této popularity je především v rámci konkurenceschopnosti nejen získávat kvalifikované pracovníky, ale také je inspirovat a umožňovat rozvíjení svých schopností. Zaměstnanci, kteří jsou ztotožnění se svou prací a hodnotami organizace, jsou proaktivní, oddaní a disponují velkým potenciálem vysoké

výkonnosti (Bakker a kol., 2011, s. 5). Saks a Gruman (2014) dodávají, že angažovanost hraje klíčovou roli v úspěšnosti organizace a zvyšuje konkurenční výhodu (Saks a Gruman, 2014, s. 156).

Meyer a Allen (1991) definovali pracovní angažovanost jako psychologický stav, který charakterizuje vztah zaměstnance ke společnosti a ve velké míře se podílí na jeho stálosti. Setrvávají ve společnosti na základě vlastního přesvědčení, jsou hrdí na to, že jsou její součástí a respektují společné hodnoty (Estigoy, Sulasula, 2020, s. 162). Za důležitý prvek ji považují také Koch & Steers (1978); Angle & Perry (1981), kteří se shodují na vztahu mezi angažovaností, postojem zaměstnance, chováním na pracovišti a jeho výkonem.

Jak již bylo řečeno, angažovanost je spojena s velmi důležitými faktory souvisejícími s prací; fluktuací, absencemi a výkonem pracovníků. Svým způsobem přesahuje pasivní loajalitu a spíše se kloní k aktivnímu vztahu přispívajícímu k blahobytu společnosti (Yucel, Bektas, 2012, s. 1600). Představuje důležitý aspekt pro zvýšení produktivity a efektivity, neboť pokud jsou zaměstnanci správně angažováni, je tento úkol pro společnost daleko jednodušší. Proto je v zájmu managementu ji vytvářet, rozvíjet a pečovat o ni. Samozřejmě lze nalézt řadu relevantních faktorů, které její vznik ovlivňují (Salleh a kol., 2016, s. 140). Americká Corporate Executive Board z tohoto pohledu člení angažovanost do dvou aspektů oddanosti; na podněcovanou vnějšími faktory, přicházejí ze společnosti, a individuální, tvořenou atributy, které přímo ovlivňují jedince ve smyslu emoční vazby ke kolegům, touze po kariéře či radosti z práce samé a souzněním s hodnotami společnosti (Estigoy, Sulasula, 2020, s. 162).

Ve výzkumech na toto téma se lze potkat s anglickým pojmem „organizational commitment“ či „employee commitment“, který je dle mého názoru těžké s určitostí specifikovat. Domnívám se, že nejlépe tyto výrazy vystihuje kombinace angažovanosti, oddanosti a loajality.

1.7 Pracovní spokojenost

Mikuláščík (2015) definuje pracovní spokojenost jako stav, kterého pracující jedinec dosahuje při uspokojení potřeb a zároveň ji považuje jako podmínku vedoucí k efektivnímu využívání pracovního potenciálu (Mikuláščík, 2015, s. 147). S tím souhlasí

také Armstrong a Taylor (2015) a dodávají souvislost s pocity a postoji, které lidé chovají ke své práci. Neboť v případě, že se zaměstnanec cítí ve své práci spokojen, lze předpokládat, že to pozitivním způsobem ovlivní jeho postoj k práci. Naopak pociťuje-li jakoukoli nespokojenost, odrazí se to také na jeho přístupu ke svým povinnostem (Armstrong, Taylor, 2015, s. 229).

Práce představuje pro většinu lidí významný prvek jejich života, její důležitost je však pro každého jiná. Dle Anwara, (2017) někteří lidé chtějí chodit do práce rádi a považují to za nezbytný aspekt při hledání zaměstnání a setrvání v něm. Naopak pro jiné zase práce představuje pouhou existenční záležitost. Smith a kol. (2020) poukazují na důležitost sledování míry pracovní spokojenosti svých zaměstnanců v souvislosti se správným chodem společnosti, neboť spokojení zaměstnanci jsou předpokladem pro úspěšnost podniku, zvýšení produktivity a kvality. Paais, M., & Pattiruhu (2020) předpokládají, že to co pomáhá společnosti k dosažení úspěchu, jsou právě loajální zaměstnanci s vysokou pracovní spokojeností, kteří jsou vhodně a účinně motivováni (Bayad, 2021, s. 22).

V reálném světě však každý člověk disponuje mnohorozměrnou strukturou spokojenosti, proto nelze chápat pojem celkové spokojenosti jako aritmetický součet jeho spokojeností. Svou výslednou podobu dostává na základě subjektivní důležitosti jednotlivých elementů spokojenosti (Bedrnová a kol. 1998, s. 263).

K tomu se přiklání také Kociánová (2010), která potvrzuje, že spokojenost či nespokojenost s prací lze považovat za komplexní jev, tzn., že faktory, které tuto skutečnost ovlivňují, nepůsobí izolovaně. Je vždy subjektivní reakcí zaměstnance na to, jak hodnotí vše, co na něj má v souvislosti s prací vliv. Tyto vlivy lze roztřídit na: „*Vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jedinců (individuální a osobnostní charakteristiky) a na mimoorganizační faktory, tj. vlivy působící na organizace a jedince zvnějšku*“ (Kociánová, 2010, s. 36).

Na pracovní spokojenost mají dle Bedrnové a kol. (1998) vliv také vhodné pracovní podmínky, mezi které řadí především:

- mzdu (peněžní ohodnocení),
- možnosti kariérního postupu,
- kvalitu a činnost vedoucího pracovníka,
- vztahy na pracovišti,

- styl vedení,
- fyzické podmínky práce,
- péče o pracovníky (Bedrnová a kol., 1998, s. 261).

Naopak její zeslabení způsobují faktory jako časový stres, přílišná pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, nedostatek času na osobní a rodinný život, sociální nepohoda, či psychosomatické důsledky atd. (Kociánová, 2010, s. 35-36).

Termín pracovní spokojenosti se začíná dostávat čím dál více do popředí, neboť velká řada společností si uvědomuje důležitost tohoto aspektu směrem k dosažení strategie – ziskovosti podniku. Není tedy vhodné podceňovat jakoukoli adekvátní nespokojenost, neboť se může projevit nejen na pracovním výkonu ale také ovlivnit celkovou osobní spokojenost. Tento fakt plně působí na celkovou pohodu zaměstnance a snahu na požadované fungování na pracovišti. Je však nezbytné zmínit, že se mohou objevit i faktory, které nemají svou základu v podniku a je velmi těžké je dešifrovat a ovlivnit. Jsou to osobní záležitosti, které sice ovlivňují hlavně celkovou spokojenost člověka, avšak to se může přenést i do pracovního života (Bedrnová a kol., 1998, s. 263).

1.8 Vztah mezi spokojeností, motivací a výkonem

Neexistuje žádný universální nástroj spokojenosti či nespokojenosti, který by jednoznačně způsoboval motivaci pracovníků. Lze konstatovat, že pouze dobrá znalost o podmínkách spokojenosti pracovníka a celková znalost lidí dává řídicím pracovníkům adekvátní podmínky pro cílení na jejich motivaci, která povede k vyšším výkonům (Bedrnová a kol., 1998, s. 263).

V případě trvalé nespokojenosti zaměstnanců dochází často ke zhoršení pracovního výkonu a zejména kvalifikovaní pracovníci fluktuují k jinému zaměstnavateli (Wagnerová, 2008, s. 18). Tento úkol, docílit stavu spokojenosti u všech podřízených, není však v praxi vůbec jednoduchý.

1.9 Pracovní výkon

Pracovní výkon lze definovat jako jednání člověka, které přináší výsledky (Armstrong, Taylor, 2015, s. 390). Podle Mikuláščíka (2015) je tento výsledek vyjádřen množstvím práce a přístupem k ní, kvalitou, množstvím chyb, přístupem a rychlostí plnění úkolů. Na

jejich výkon pak působí především jejich schopnosti, způsobilost či ochota, ale také úroveň motivace k dosahování stanovených cílů.

Pracovní výkon bývá z pravidla ovlivněn celou řadou okolností, které vycházejí jak z vnějšího okolí, tak z osobnostních předpokladů pracovníka.

Okolnosti vnějšího okolí:

- systém řízení a organizace,
- pracovní prostředí,
- využívané technologie, pracovní postupy,
- motivační podněty,
- vztahy na pracovišti a sociální prostředí.

Osobnostní předpoklady pracovníka:

- zdravotní stav,
- morálka a charakterové vlastnosti,
- odborné znalosti, tělesné a duševní schopnosti,
- motivace a zaměřenost.

Uvedené předpoklady se v podniku vyskytují na různých úrovních a ovlivňují tak kvalitu i kvantitu práce. Nedostatečnost specifických předpokladů se projeví při složitějších pracovních činnostech ve formě individuálních rozdílů ve výkonu. Tento fakt je důležitým poznatkem už při výběru pracovníků, ale také v otázce vzdělávání a rozvoje (Mikuláščík, 2015, s. 226-227).

Je tedy třeba, v souvislosti s dosahováním očekávaných výsledků, pracovní výkon řídit a směřovat tak k uskutečnění strategických cílů organizace za pomoci jeho požadované úrovně. Účelným nástrojem se jeví především pravidelné hodnocení a zpětná vazba, rozvoj samotných zaměstnanců a pochopení faktorů, které v největší míře ovlivňují chování lidí (Šikýř, 2016, s. 118).

Na nutnost změny řízení lidí poukazuje Koubek (2011), který prosazuje tzv. tailoring, tedy vytváření pracovních míst a úkolů na míru každému pracovníkovi a postupné zaměření se na flexibilnější chápání rolí s ohledem na schopnosti a situaci daného jedince. Řízení pracovního výkonu je považováno za nástroj dosahování strategie na základě

provázanosti vytvářených pracovních úkolů s rozvojem zaměstnance a jeho vzděláním, hodnocením a odměňováním (Koubek, 2011, s. 190-192). Z toho vyplývá, že cílem není hodnotit výkon jako takový, ale zainteresovat pracovníky do formulací společných pracovních cílů, řešení problémů a v první řadě rozvoje schopností a dovedností každého zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 251).

Podobný přístup volí i Armstrong s Taylorem (2015) pod pojmem „performance review“ neboli přezkoumávání pracovního výkonu, který chápe řízení pracovního výkonu jako společnou záležitost založenou na dialogu a dohodě (Armstrong, Taylor, 2015, s. 390).

1.10 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je poměrně komplikovaná záležitost, neboť pokud se představa zaměstnance a realita neshodují, mohou vznikat v této souvislosti spory se zaměstnavatelem. Aby tyto vztahy byly harmonické, je nutné vytvořit oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který bude sloužit jako nástroj motivace pracovníků.

Každá organizace je však jedinečná pro své činnosti, zdroje a podmínky. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám jak organizace, tak jejích pracovníků. Aby byl tento systém účinný, je vhodné, aby se sami zaměstnanci podíleli na jeho vytváření (Kociánová, 2010, s. 160).

Za efektivní a komplexní odměňování je považováno stanovení mzdy či platu popř. jiných hmotných odměn za vykonanou práci, ale také poskytování zaměstnaneckých výhod, na které mají zaměstnanci nárok obvykle nezávisle na pracovním výkonu, tedy pouze z titulu zaměstnance podniku. Už dávno to však není jen hmotná stimulace ve formě peněžního ocenění, co ovlivňuje přínos zaměstnance. V rámci strategického odměňování je nutná širší dimenze ve formě různého nefinančního uznání a ostatních nástrojů řízení lidských zdrojů. To znamená využívání relačních resp. vztahových odměn (Dvořáková, 2012, s. 305).

Z uvedené rešerše je patrné, že vývoj politiky odměňování hraje důležitou roli v oblasti motivace zaměstnanců k podávání požadované úrovně výkonu, vytváření úsilí a jejich přispívání k rozvoji společnosti.

1.11 Celková odměna

Celková odměna představuje kombinaci peněžních i nepeněžních odměn, které jsou zaměstnancům poskytovány v rozmanitých formách. Klade důraz na přístup k odměňování, který zvažuje veškeré možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci v souvislosti s dosaženými úspěchy. Tedy nejen peněžní odměny či zaměstnanecké výhody (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423).

Je zřejmé, že aby byl motivační systém funkční, musí být spravedlivý, transparentní a hlavně motivačně přizpůsobený na míru zaměstnancům, které chceme motivovat. Jedině tak lze dosáhnout toho, aby lidé pracovali pro společnost efektivně. Celková odměna tedy nespočívá pouze v zasypaní lidí penězi, ale představuje komplexní přístup k zaměstnancům jako takovým (Bláha, 2013, s. 109).

Celková odměna představuje komplexní odměnu pro zaměstnance a obsahuje:

- transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny, peněžní (mzda, plat, peněžní bonusy atd.),
- relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělání a rozvoj, pracovní prostředí, zážitky z práce atd.).

Transakční odměny reprezentují peněžní a zaměstnanecké výhody, které mají finanční povahu a jsou významné pro získání a stabilizaci zaměstnanců, ale mohou být ve velké míře kopírovány konkurencí. Vztahové odměny jsou naopak zaměřeny na rozvoj, vzdělání, pracovní prostředí a mnohé další odměny, které zvyšují působení transakčních odměn (Armstrong, Taylor, 2015, 423).

Tabulka 1: Model celkové odměny

(Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora, 2015, s. 424)

Individuální	Transakční odměny		Společné
	Peněžní odměny	Benefity	
	- základní mzda - zásluhová odměny - peněžní bonusy - dlouhodobé pobídky - akcie - podíly na zisku	- penze - dovolená - zdravotní péče - jiné funkční výhody - flexibilita	
	Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí	
	- vzdělávání a rozvoj - vzdělání a výcvik - řízení pracovního výkonu - rozvoj kariéry	- základní hodnoty organizace - styl a kvalita vedení - právo se vyjádřit - uznání a úspěch - vytváření pracovních míst a rolí - řízení talentů - kvalita pracovního života - soulad pracovního a osobního života	
	Relační/vztahové odměny		

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že přístup vycházející z pojetí celkové odměny uznává význam jak peněžních odměn, tak zaměstnaneckých výhod, ale zároveň klade důraz na tvorbu zážitku spojeného s odměňováním, který vyplývá z jejich pracovního prostředí a možnosti vzdělávat se a rozvíjet tak své schopnosti a kariéru. Přístup založený na celkové odměně „*přispívá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, která talentovaným lidem poskytuje jasný a pádný důvod, proč by pro organizaci měli pracovat*“ (Armstrong, Taylor, 2015, 423).

1.11.1 Zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých výhod, ať už peněžitých či nepeněžitých, je něco nad rámec mzdy či platu, přispívající k vyšší motivace zaměstnanců a jejich loajalitě k podniku. Není to však jediný důvod, proč benefity zařadit do systému odměn. Hlavním důvodem je především přilákání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro společnost klíčoví.

Benefity se často stávají jedním z nejdůležitějších faktorů pro zaměstnance v případě zvažování více pracovních nabídek. Takto správně zvolený balíček benefitů spolu se

spravedlivých systémem odměňování napomáhá zvýšením konkurenceschopnosti podniku na trhu práce pro získání kvalitních uchazečů (Macháček, 2019, s. 3).

Na tom se shodují také Milkovich a Boudreau (1993), kteří uvádějí čtyři cíle, které by zvolené zaměstnanecké benefity měly splňovat:

- konkurenceschopnost vůči ostatním organizacím,
- nákladovou efektivnost,
- soulad s jednotlivými potřebami a preferencemi zaměstnanců,
- soulad se zákony.

Management však v souladu s výše uvedenými cíli musí zvolit rozsah a formu zaměstnaneckých výhod, způsob informování pracovníků o jejich poskytování a také zvážit míru jejich volitelnosti. Toto rozhodnutí by mělo vycházet z informací získaných na základě průzkumů vně i uvnitř organizace. V této fázi je velmi důležitá oboustranná komunikace organizace a pracovníků pro stanovení takových odměn, které budou v souladu s potřebami pracovníků a budou na ně tedy pozitivně působit (Kociánová, 2010, s. 164).

Koubek (2007) uvádí členění zaměstnaneckých výhod na:

- **výhody sociální povahy** (dovolená, sport, kultura, rekreace, pojištění atd.),
- **výhody související s prací** (ubytování, vzdělávání, doprava, stravování, atd.),
- **výhody spokojené s postavením v organizaci** (příspěvek na reprezentaci, služební automobil, podnikový byt, služební telefon a notebook atd.) (Koubek, 2007, s. 320).

Zaměstnanecké benefity nezávisí přímo na odvedeném výkonu, ale jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance. Často se však již vnímají jako automatická součást odměňování. Na druhou stranu jejich nepřítomnost nebo omezování je podnětem pro nespokojenost (Dvořáková, 2012, s. 325).

1.11.2 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání pracovníků by mělo být dle Kocianové (2010) chápáno jako celková součást strategie a politiky organizace, neboť je vyvíjen čím dál větší tlak na flexibilitu schopností v rámci neustále se měnícího vnějšího okolí. Vzdělání je tedy chápáno jako proces

získávání a rozvíjení nových znalostí, dovedností, schopností a postojů (Kociánová, 2010, s. 169).

Odměny jako je vzdělání a rozvoj zvyšují kvalifikaci či výkonnost a jsou nápomocny v rozvoji dovedností a budování kariéry. Tím zvyšují nejen svou hodnotu pro podnik, ale i svou hodnotu na trhu práce. Individuální vztahové odměňování probíhá především prostřednictvím vzdělání a rozvoje na pracovišti, vzdělávání a výcviku, řízení pracovního výkonu a rozvoje kariéry (Armstrong, Taylor, 2015, s. 247).

1.11.3 Pracovní prostředí

Pod pojmem pracovní prostředí si lze představit řadu věcí. Obecně ho však lze dle Kociánové (2010) definovat jako určitý celek materiálních podmínek pracovní činnosti (manipulační prostředky, ochranné pomůcky, stroje a zařízení, vybavení pracovišť atd.), které spolu s jinými podmínkami (organizací práce, společenskými podmínkami, technologií) tvoří faktory typu – psychologické, chemické, sociální, fyzikální a jiné, které ovlivňují jedince v průběhu pracovního procesu (Kociánová, 2010, s. 179).

Dle Šikýře (2014) tvoří pracovní prostředí řada činitelů, které v souvislosti se zdravím, spokojeností, chováním a motivací na zaměstnance působí a ovlivňují ve velké míře vykonávání sjednané práce a dosahovaný výkon. Důraz je kladen také na příjemné, bezpečné a zdravé neohrožující prostředí v souladu s právními předpisy jako:

- hluk, vibrace a osvětlení na pracovišti,
- prostorové řešení a barevná úprava prostor,
- mikroklimatické podmínky na pracovišti (Šikýř, 2014, s. 140).

Úroveň pracovního prostředí ve velkém ovlivňuje pracovní pohodu a výkon pracovníků. Jeho nepříznivost zvyšuje zátěž na člověka, který musí vynakládat větší úsilí k překonání těchto vlivů znesnadňujících práci (Kociánová, 2010, s. 179).

V rámci každé společnosti by proto mělo docházet ke snaze tyto vlivy eliminovat a vytvářet tak příjemné, bezpečné a adekvátní prostředí pro výkon práce, tvůrčí myšlení a celkovou pohodu na pracovišti.

1.11.4 Nepeněžní odměny

Za nepeněžní odměny se považují takové, které nevytváří hmotné obohacení, avšak neméně působí na motivaci a spokojenost zaměstnance. Lze mezi ně zahrnout uznání za pracovní výkon a dosažené úspěchy, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a vzdělání, vytváření motivujících pracovních míst a kariérní růst, pracovní prostředí zlepšující kvalitu pracovního života a možnost dosahovat souladu s životem osobním (work life balance). Vnější nepeněžní odměny mohou být ve formě pochvaly a uznání, vnitřní souvisejí s výzvami práce a cílí na pocit zaměstnance, že stojí za to v organizaci pracovat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423).

Tyto odměny lze zcela jistě považovat za efektivní způsob, jak ukázat zaměstnanci, že si ho management váží, vidí jeho práci a dokáže ji ocenit. Uznání či pochvala zároveň nic nestojí, přesto jsou za mne velkým motivačním pohonem.

1.11.5 Peněžní odměny

Ať už ve formě mzdy, platu či jiné jsou peníze považovány dle Wagnerové (2008) za nejvýznamnější vnější faktor, který silně ovlivňuje spokojenost v práci a to nejen z existenčního hlediska, ale také proto, že je to jasně hmatatelná odměna. Zároveň ale uvádí, že „*peníze samy o sobě nemají příliš velký instrinktivní význam*“, ale představují pro zaměstnance mnoho cílů, kterých lze jejich prostřednictvím dosáhnout. Jejich role se však u každého zaměstnance může značným způsobem lišit (Wagnerová, 2008, s. 19-20).

Mzda je tedy odměna za práci, kterou zaměstnanec vykonává. Je to peněžní plnění, jehož výše se odvíjí od řady faktorů. I přesto, že už mzda není zdaleka jediný faktor, který zaměstnance ovlivňuje při výběru nebo setrvání v podniku, tak stále tvoří základ pro jeho rozhodování. V případě, že se zaměstnanec necítí dostatečně oceněn za svou práci, může nejen snížit pracovní výkon, ale také odejít ke konkurenci (Duda, 2008, s. 92).

Stavit mzdu je možné různými postupy a zásadami, které lze označit jako mzdové formy. Zaměstnavatel si sám stanoví, které mzdové formy bude aplikovat ve své strategii odměňování, avšak musí dodržovat a respektovat zákoník práce a právní předpisy (Šikýř, 2014, s. 118).

Mezi nepoužívanější mzdové formy lze dle Šikýře (2014) zařadit:

- časovou a úkolovou mzdu,
- provize a prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2014, s. 119).

Časová mzda je základní mzdová forma, která se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky, kterou pracovník dostává za skutečně odpracovanou dobu. Její výhody spatřuje především management společnosti, neboť je administrativně jednoduchá, nenáročná, levnější a umožňuje také snadněji predikovat mzdové náklady. Některým zaměstnancům však tato forma vyhovuje díky její srozumitelnosti a jasnosti. Velkou nevýhodou je však omezený pobídkový efekt ke zvyšování pracovního výkonu, produktivity práce a rozvíjení schopností zaměstnanců. Vyžaduje vyšší kontrolu nad prováděnými činnostmi, neboť může docházet k přiživování líných a neproduktivních pracovníků na práci svých kolegů (Koubek, 2011, s. 170).

Tomu se snaží zabránit management aplikací jiné mzdové formy – **úkolové mzdy**. Ta je závislá na reálném výkonu zaměstnance nejčastěji plněním stanovených norem. Úkolová mzda se využívá nejčastěji ve výrobě, kde může zaměstnanec množství produkce svým výkonem ovlivnit, nebo celkově tam, kde vidina vyššího výdělku podněcuje k nadstandardnímu výkonu pracovníka (Šikýř, 2014, s. 119).

Provize a **prémie** jsou pak doplňkovými mzdovými formami. **Provize** se pojí s odměňováním zaměstnanců ve službách nebo obchodě, kde často mzda závisí zčásti nebo zcela na prodaném množství či poskytnutých službách. Zaměstnanci je poskytnuta jako doplněk základní (pevné) složky mzdy ve formě procenta z obrátu, tržeb, zisku apod. **Prémie** jsou vypláceny jednorázově nebo pravidelně a to především jako forma odměny za příkladné plnění povinností, nadstandardní výkon nebo také např. za věrnost, kvalitu, produktivitu atd.).

Podobnou formu představuje **osobní hodnocení**, jehož smyslem je motivovat zaměstnance k požadovaným výkonům. Nejčastěji je určeno procentem ze mzdového tarifu.

Stabilizovat zaměstnance a posílit tak jejich sounáležitost s vykonávanou prací a stanovenými cíli organizace se management snaží zavedením doplňkem ke mzdě ve

formě **podílu na výsledcích hospodaření**. Zaměstnanci se tak stávají zainteresovaní a má vlastní zájem o dosažení požadovaných výsledků hospodaření (tamtéž, s. 120).

1.12 Současné trendy v oblasti lidského kapitálu

O tom, že ne vždy je možné vše naplánovat a i přes efektivní analýzu rizik pocítit nevypočitatelnost vnějšího okolí, se přesvědčili společnosti s příchodem neočekávané pandemie, která změnila zaběhlé standardy. Právě v ten moment jsou společnosti nejvíce odkázány na flexibilitu a umění být připraven na neočekávané události se schopností rychlé adaptace. Od vzniku této nenadálé situace si společnosti prošli řadou fází od základního „přežití“ a přizpůsobení zpět k návratu soustředění se na prosperitu. Je však nezbytné být stále ve střehu v souvislosti s proměnlivým prostředím, což vede k vysokým nárokům na každého jedince, tzn. zaměřit se na celkový lidský přístup.

Dle výzkumu společnosti Deloitte jsou klíčové elementy pro dosažení prosperity právě chování leadershipu, předefinování práce a jejich výstupů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také vhodně nastavené procesy a řízení či kultura společnosti se zaměřením na pracovní prostředí.

V souvislosti s tvrzením stanovila 5 hlavních trendů v oblasti lidského kapitálu, které byly dle průzkumu stěžejní v roce 2021.

1. Snaha o nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem se zaměřením na fyzickou i duševní pohodu zaměstnanců i během pracovní doby

Důležitost wellbeingu je známa již nějakou tu dobu bez ohledu na pandemii. Ta však tento trend ještě vyzdvihla, neboť to byla právě pandemie, která zasáhla duševní pohodu nejednoho člověka a fyzické, či psychické zdraví se dostalo do popředí zájmů pro zvládnutí situace. Ukázalo se, že oddělení pracovního a osobního života už není tak snadným a vhodným konceptem. Proto je nutné začlenit wellbeing do práce samotné např. prostřednictvím poskytnutí dostatečné autonomie pro přijímání rozhodnutí, možnost volby úkolu či digitální hygieny. Průzkum také poukázal na důležitost technologií, jakožto nástrojů pro eliminaci rušivých elementů, úzkosti z nadměrného množství práce, interakce s kolegy, budování důvěry a rychlého učení. Všechny aspekty musí vést k tomu, aby práce byla v rovnováze s osobní pohodou.

2. Nalezení skutečného pracovního potenciálu

V rámci flexibility byla zapotřebí také zásadní proměna pracovního prostředí a větší důraz na oblast rozvoje a vzdělání. Ve velké míře došlo k přechodu do digitálního prostředí, čemuž se zaměstnanci museli rychle přizpůsobit a získat/zlepšit tak potřebné dovednosti a osvojit si větší kontrolu nad tím, jakou práci a jak dělají. Nejedná se však pouze o zvýšení kvalifikace, ale především zvýšení vlastní angažovanosti a odpovědnosti za své úkoly. Zaměstnanci se tak budou cítit více motivováni a zapojeni do procesu jako takového.

3. Vytváření supertýmů, které představují soužití lidí a technologií

To že správně fungující týmová práce je důležitým aspektem fungování se ukázalo jako stěžejní i v období pandemie při vykrytí slabých míst, pozvednutí individuality, vzájemném motivování k lepším výkonům a jednání kreativně. Pandemie však značně zrychlila trend supertýmů, které představují práci lidí a umělé inteligence či jiných nástrojů, které se podílejí nejen na zlepšení týmové práce, ale také mohou zaměstnancům pomáhat při rozhodování a dosahování nových a lepších výsledků. To vše navíc efektivněji a snadněji.

4. Analýza zaměstnaneckých dat ve smyslu udávání směru

Na základě dění v poslední době si řada společností také uvědomila důležitost vypracování plánu do budoucna s důrazem na strategii zvládnutí neočekávaných situací. Externí okolí se však rychle mění a koncept přijímání historických dat o lidském kapitálu a jednání na jejich základě, již není možný. Pro efektivní predikci je třeba využití reálných dat a na jejich základě dosáhnout nových cílů s ohledem na současné požadavky. Porozumění pracovní síly vede k možnosti transformovat práci a maximalizovat latentní potenciál u každého pracovníka.

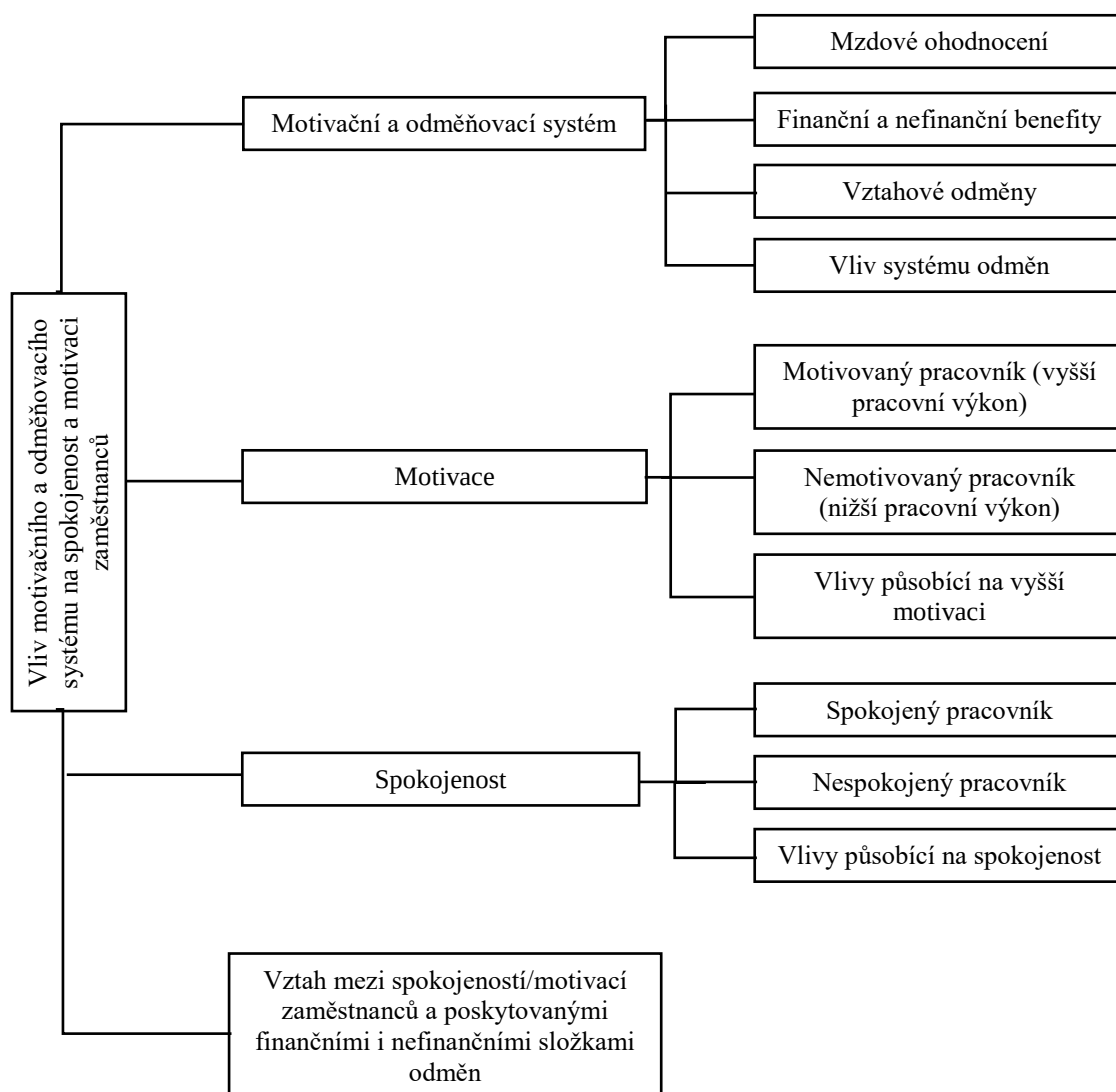
5. Nová role HR ve smyslu přispět k trvalé prosperitě

Z uvedeného vyplývá, že to, co rezonuje ve všech trendech je právě lidský přístup. Je na HR, aby ho začlenila do všech aspektů práce a bylo schopno tak podpořit a navigovat samotnou společnost v budoucím vývoji. Aby však v této roli bylo úspěšné, je třeba zaměřit se ne na optimalizaci, ale na kompletní předefinování práce. Nemělo by se však jednat o jednorázovou aktivitu, ale kontinuální proces hledání možností jak dosahovat lepších výsledků, vyšší produktivity, nových výstupů a inovací. Je to však také vzdělání

manažerů, identifikace nových KPIs a pobídek, ale i celkového přístupu k žádoucímu chování zaměstnanců (Deloitte, 2021).

1.13 Teoretický rámec

Na základě literární rešerše byl sestaven teoretický rámec, který představuje veškeré oblasti, kterými se tato práce zabývá a tímto poslouží pro lepší orientaci v dané zkoumané problematice.



Obrázek 4: Teoretický rámec
(Zdroj: vlastní zpracování)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu vybrané společnosti, přičemž se dále dělí na dvě poloviny. První polovina je věnována základní charakteristice společnosti s detailnějším zaměřením na aktuální odměňování ve společnosti. Polovina druhá následně obsahuje dotazníkové šetření v souvislosti s danou tématikou.

Pro účely této práce dojde, na základě dohody s vybranou společností, k anonymizaci jména společnosti. Dále bude vystupovat pod fiktivním názvem společnost XY, s.r.o.

2.1 Představení společnosti

Společnost XY, s.r.o. je módní společností s dlouholetou působností v oděvním průmyslu. Její výrobky lze nalézt po celém světě, neboť působí v desítkách zemí světa. Je to síť známých značek, které lze nalézt jak v kamenných prodejnách, kterých je po světě více než dva tisíce, tak na e-shopech. Celosvětově zaměstnává přes 20 000 lidí, přičemž přes 600 v České republice, kde působí již řadu let. Za tu dobu si zde stihla vybudovat významnou pozici na trhu, kterou neustále posiluje a pracuje na nových projektech (interní zdroje společnosti XY, s.r.o., 2022).

2.2 Vymezení předmětu podnikání

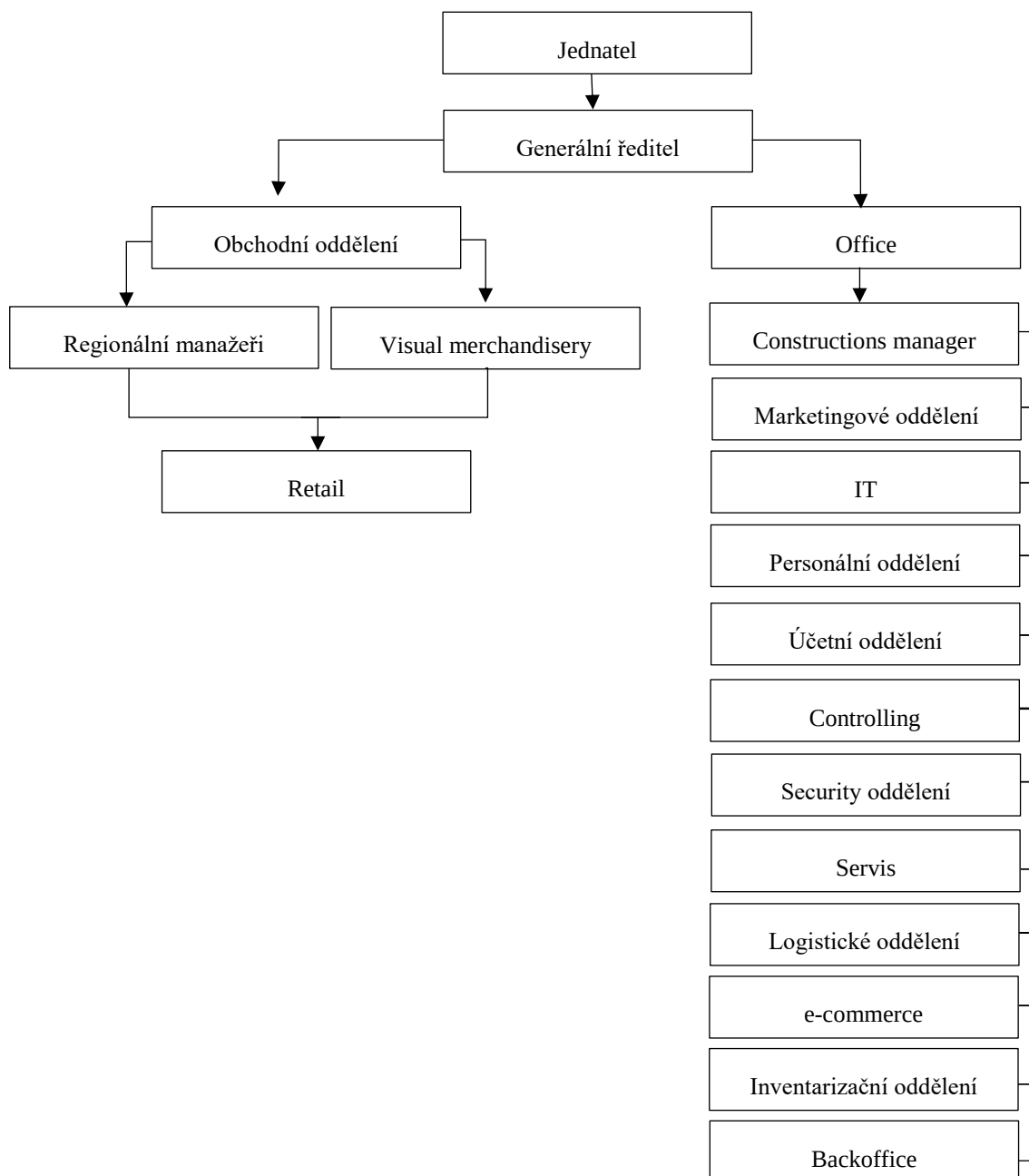
Společnost XY, s.r.o. se zabývá především prodejem svým výrobků a poskytováním dodatečných služeb. Výpis prvků z veřejného rejstříku je následující:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, pokud vedle pronájmu pronajímatelem nejsou poskytovány i jiné než základní služby,
- zprostředkování obchodu,
- velkoobchod,
- maloobchod se smíšeným zbožím,
- specializovaný maloobchod,
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny,
- reklamní činnost a marketing,

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2022).

Organizační struktura

Společnost má následující organizační strukturu.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XY, s.r.o.)

V rámci office se soustřeďuje řada dodatečných oddělení zajišťující fungování a podporu činností společnosti. Statutárním orgánem společnosti je její jednatel, který jedná jménem společnosti samostatně. Společnost také nemá zřízen dozorčí orgán. Obchodní oddělení je dále členěno na regionální manažery a visual merchandisery pro jednotlivé pobočkové sítě. Za pobočky se následně zodpovídají jejich manažeři, působící na prodejně s jejich zástupci dohlízející na tým hlavních prodavačů, prodavačů a brigádníků (interní zdroj společnosti XY, s.r.o.).

Popis pozic na prodejně

Přesto, že lze u zmíněných pozic působících na prodejně najít shodné základní prvky, pracovní náplň a jejich povinnosti se značně liší. Dále bude popsána stručná charakteristika jednotlivých pozic a povinností z nich vycházejících.

Prodavač

Obsluha zákazníků a komunikace s nimi je každodenní náplní práce prodavače, stejně jako prodej a znalost nabízených produktů a jejich dostupnosti. Dbá na pořádek na prodejně a její vizuální stránku včetně doplňování zboží ze skladu, obsluhu pokladny a kvalitní zákaznický servis.

Hlavní prodavač

Hlavní prodavači plní úkoly stejné jako prodavači, zároveň však nad nimi také provádí kontrolu, tak aby byly všechny úkoly plněny. Jejich náplň práce je rozšířenější, neboť kromě výše zmíněného zahrnuje také otvírání a zavírání prodejny, zajištění jejího chodu a dohledu nad ním, kontrolu pokladny a provádění finanční uzávěrky.

Zástupce manažera

Náplní práce zástupce manažera je aktivní podílení se na vizuální stránce prodejny, starost o svěřené zboží, jeho naskladnění a inventury. Odpovídá také za inventuru pokladny a odvody peněz. Zodpovídá za chod celé prodejny, docházku pracovníků a komunikaci s klienty či vyšším vedením. Plní také úkoly jako zaměstnanci na pozicích hlavního prodavače či prodavače a to dle potřeby. V nepřítomnosti manažera představuje zástup, který přebírá jeho povinnosti a odpovědnost.

Manažer prodejny

Nejvýše postavený pracovník v rámci prodejny, který zodpovídá za její správný chod, prodej, rentabilitu či obrát. V rámci toho dohlíží na práci na prodejně a zodpovídá za správný zákaznický servis. Má na starosti plánování směn včetně zajištění pracovníků a vedení pohovorů, reportování, komunikaci s nadřízenými. Zodpovídá za připravované akce a přiděluje úkoly. Působí na motivaci personálu prodejny (interní zdroj společnosti XY, s.r.o.).

2.3 Klasifikace oborových činností CZ-NACE

Škála předmětů podnikání vybrané společnosti je široká, avšak její hlavní činností je maloobchodní prodej oděvů v kamenných prodejnách či velkých nákupních centrech v rámci celé České republiky.

Dle oborové klasifikace CZ-NACE spadá předmět činnosti společnosti XY, s.r.o. do skupiny G – Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel; oddílu 47 – maloobchod, kromě motorových vozidel; do skupiny 47.7.; konkrétní třídy 4771 (CZ-NACE, 2022).

2.4 Popis současného systému odměn

Současný systém odměňování je složen z finanční a nefinanční odměny zaměstnance.

2.4.1 Finanční složka

Finanční odměna zaměstnance je složena z fixní a pohyblivé složky mzdy. Pevná složka mzdy se liší dle jednotlivých pozic (4) na prodejně a tvoří fixní základ, který zaměstnanec obdrží každý měsíc bez ohledu na jeho pracovní výkon či jiné faktory. Odvíjí se pouze od množství odpracovaných hodin v měsíci.

Pohyblivá složka mzdy je naopak na plnění pracovních povinností závislá a obsahuje osobní ohodnocení, bonusy z prodeje či příplatky za docházku. Výši této složky určuje vyšší management společnosti, ale je brán v potaz názor také manažera prodejny.

Osobní ohodnocení – je stanoveno na základě pracovní pozice v pevné výši a zaměstnanec na něj má nárok v případě, že řádně vykonává svou práci a plní zadané

úkoly. V případě však, že toto kritérium dle přímého nadřízeného není plněno, tak jak by mělo, může dojít k jeho snížení.

Bonusy z prodeje – jsou vypláceny v závislosti na plnění měsíčního plánu tržeb pro celou prodejnu. Částka je následně každému zaměstnanci přidělena na základě daných faktorů. Její výše je závislá na procentním plnění.

Příplatky za docházku – nejsou zavedeny po celý rok. K jejich vyplácení dochází při zvýšené vytíženosti pracovníků například v období před a po Vánoci či v období výprodejů. Ve výjimce je aplikován u zaměstnanců s vysokým počtem odpracovaných hodin z důvodu nedostatku jiných pracovníků. Jejich aplikace probíhá formou příspěvku 15-20 Kč ke každé odpracované hodině. Takto poskytované příplatky mají zaměstnance odradit od čerpání případné dovolené v těchto vytíženějších období či navodit vyšší motivaci k pracovním výkonům (interní zdroj společnosti XY, s.r.o.).

2.4.2 Zaměstnanecké benefity

Společnost XY, s.r.o. poskytuje zaměstnancům v současné době následující benefity.

Stravenkový paušál – poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ve formě peněžní částky přímo k výplatě. Jedná se o peněžní příspěvek na stravné, který nahradil doposud využívanou stravenkovou kartu. Zaměstnavatel pak přispívá zaměstnanci stanovenou částkou ve výši 70 %, tedy 82,60 Kč za každý odpracovaný den, pokud směna trvala alespoň 3 hodiny.

MultiSport karta – představuje prostředek pro zvýhodněné provozování volnočasových aktivit. Zaměstnanec si tuto kartu může pořídit za cenu 500 Kč.

Zaměstnanecká sleva – je poskytována formou % slevy na produkty značek dané společnosti. Jedná se o slevu ve výši 30 % na veškerý sortiment formou papírových poukázek.

Firemní akce – je uskutečňována jednou za rok pro každou prodejnu a její členy formou vánoční večeře, kdy si mohou zaměstnanci zajít společně na večeře a strávit spolu mimopracovní čas na účet společnosti.

Občerstvení na pracovišti – je poskytováno ve formě rozpustné kávy a čaje přidělených na každou prodejnu.

Dress code – obstarává společnost pro své zaměstnance ve formě pracovních triček s logem společnosti, které jsou jejich držitelé povinni nosit jako reprezentanti firmy. Společnost také poskytuje zaměstnancům symbolický měsíční příspěvek na jejich praní.

Dárek k narozeninám – je poskytován ve formě hodnotné poukázky na nákup zboží, která však může být kýmkoli libovolně čerpána, neboť není vázána na jméno (interní zdroj společnosti XY, s.r.o.).

3 METODIKA VÝZKUMU

Tato část práce je zaměřena na metodiku výzkumu. Vzhledem k řešené problematice zní centrální výzkumná otázka následovně: „Jak jsou stávající zaměstnanci spokojeni se současným motivačním a odměňovacím systémem vybrané společnosti?“

Pro tuto případovou studii byl zvolen kvantitativní přístup formou online dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti, kteří působí na prodejnách v rámci prodejní sítě v České republice, prostřednictvím emailových kontaktů poskytnutých personálním oddělením společnosti. K vytvoření online dotazníku byla využita platforma Google Forms.

Průzkumu se zúčastnilo 179 zaměstnanců z přibližně 610 možných v současnosti působících na prodejnách (údaj k 31.12.2021). Celková návratnost pak představovala 29,34 %. Tyto výsledky jsou reprezentativní a lze je považovat za validní. Dotazníkového šetření se rovněž zúčastnili všichni zástupci pozic působících na prodejnách, což bylo pro tento výzkum stěžejní.

Dotazník byl tvořen celkem z 22 otázek. Z toho 21 otázek bylo uzavřených, však u některých byla možnost „Jiné“ tedy napsat svůj vlastní postřeh k danému tématu. Některé otázky také při určité odpovědi odkazovali na vedlejší prostor pro doplnění informací, proč byla odpověď zvolena. Poslední otázka pak byla otevřená a směřovala k napsání vlastního poznatku či názoru k dané problematice. Všechny otázky, kromě zmíněných vedlejších a poslední otevřené, bylo povinné zodpovědět. Dotazník také neobsahoval možnosti odpovědí typu „nevím“, „nemám na to názor“, „ani ano, ani ne“ z důvodu zamezení zkreslení výsledků.

Cílem dotazníkové šetření bylo zjistit současnou úroveň spokojenosti a motivace v souvislosti se systémem odměňování zaměstnanců působících na prodejnách vybrané společnosti. Tyto výsledky následně povedou k odhalení slabých míst, na jejichž základě budou navrženy změny ke zlepšení.

Hypotéza práce byla stanovena na základě teoretického rámce a dané problematiky.

Obecná hypotéza: Celková míra spokojenosti zaměstnance a míra spokojenosti s faktory odměňování jsou shodné.

4 ANALÝZY DAT A VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tato část práce je více zaměřena na samotné výsledky průzkumu. Počáteční otázky se vztahují k vytvoření profilu respondenta, následují otázky zaměřující se na danou problematiku s členěním v návaznosti na spokojenost a motivaci a otázky doplňkové.

A. Úvodní otázky

Otázky v úvodní sekci jsou důležité pro vytvoření profilu respondenta, neboť i tyto charakteristiky jsou v rámci hodnocení výsledků velmi podstatné. Každý člověk je individuální a věk, pohlaví, pracovní zařazení či vzdělání může sehrát velkou roli ve vnímání otázek týkajících se hodnocení spokojenosti a motivace.

Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce pomocí absolutních i relativních četností u každé z nabízených možností.

Otázka č. 1 a 2: Jaký je Váš věk? Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku

(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Věk	Žena	Muž	Relativní četnost
do 20 let	13	0	7,26 %
21-25 let	95	2	54,19 %
26-30 let	66	1	37,43 %
31-35 let	2	0	1,12 %
36 a víc let	0	0	0 %
Celkem	176	3	100 %

První otázka byla zaměřena na rozdělení respondentů dle pohlaví a věku. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že drtivá většina respondentů jsou ženy, které tvoří 98,32 % všech dotázaných. Tím se také potvrdil předpoklad o větším množství žen než mužů v souvislosti s tímto odvětvím. Většina dotázaných také spadá do kategorie do 25 let a to téměř v 62 %. Možné vysvětlení tohoto výsledku může být ve větším počtu žen, ale také fyzickou i časovou náročností práce.

Další otázka byla zaměřena na pracovní zařazení.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tabulka 3: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení

(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Odpověď	Absolutní četnosti	Relativní četnost
Manažer prodejny	31	17,32 %
Zástupce manažera	39	21,79 %
Hlavní prodavač	57	31,84 %
Prodavač	52	29,05 %
Celkem	179	100 %

Největší podíl tvoří hlavní prodavači, kterých se zúčastnilo 31,84 % a nejméně pak manažeři, kteří tvořili podíl 17,32 % z dotázaných respondentů. Rozdíl mezi pozicí klasického prodavače a hlavního prodavače je v přidělených povinnostech, resp. na bedrech hlavního prodavače leží více povinností a je v rámci směny nadřazeným pracovníkem pro klasického prodavače. Lze říci, že poměr v tabulce je zcela ideální pro průzkum na tomto vzorku, neboť na každou prodejnu dle získaných informací připadá jeden manažer prodejny a jeho zástupce, dva hlavní prodavači a dva prodavači. Počet prodavačů se však může lišit v souvislosti s velikostí prodejny a celkovou potřebou pracovní síly. Společnost ve velké míře využívá i služeb brigádníků a pracovních agentur.

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 4: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Odpověď	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Základní	1	0,56 %
Výuční list	17	9,49 %
Střední s maturitou	159	88,83 %
Vyšší/Vysokoškolské	2	1,12 %
Celkem	179	100 %

Další otázka dotazníkového šetření se zaměřuje na dosažené vzdělání respondentů. Dle odpovědí je zřejmé, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou ve výši téměř 89 %. Dva respondenti vybrali také možnost vyššího

či vysokoškolského vzdělání. Nutno zmínit, že sama společnost však nemá požadavky na minimální dosažené vzdělání při náboru zaměstnanců.

Sekci úvodních otázek uzavírá dělení dle délky působení ve společnosti. Výsledky zobrazuje níže uvedená tabulka.

Otázka č. 5: Jak dlouho u společnosti pracujete?

Tabulka 5: Rozdělení respondentů dle délky jejich působnosti ve firmě
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Odpověď	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Méně než rok	9	5,03 %
1-3 roky	78	43,58 %
3-5 let	65	36,31 %
5-10 let	27	15,08 %
10 let a více	0	0
Celkem	179	100 %

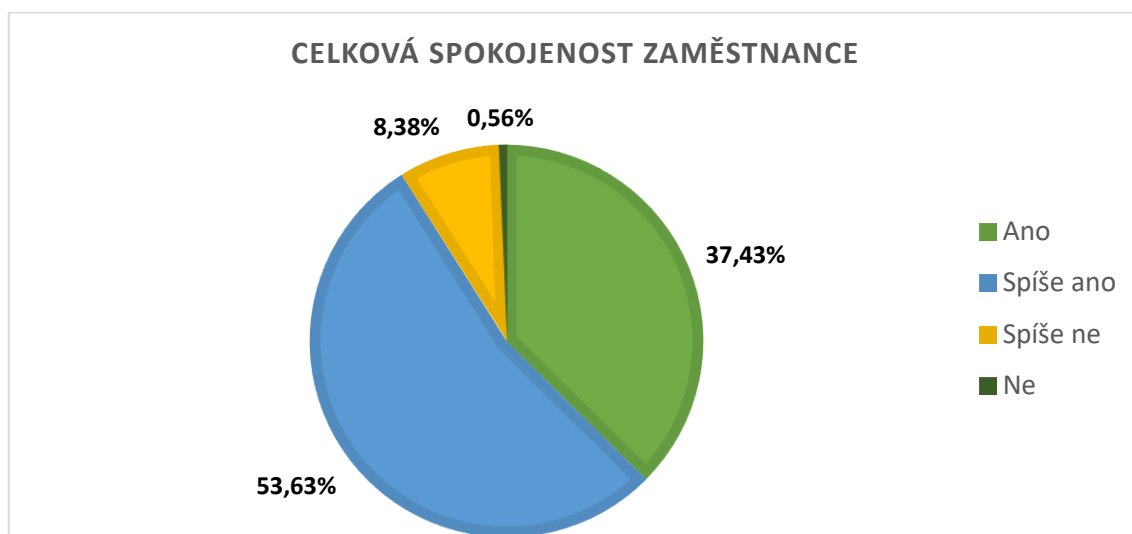
Více než 43 % respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují 1-3 roky a 36,31 % zvolilo kategorii 3-5 let. Ani jeden respondent nezvolil délku pracovního poměru 10 let a více. Tento výsledek je v souvislosti k věku respondentů zcela očekávaný.

B. Otázky s výběrovou odpovědí zaměřené na spokojenost a motivaci

Tato sekce otázek je zaměřena na danou problematiku řešenou v rámci celého projektu, tedy zahrnuje otázky, které se zaměřují na spokojenost i pracovní motivaci zaměstnance.

První otázka byla zvolena v závislosti na danou sekci, tedy zaměřuje se obecně na celkovou spokojenost zaměstnance s prací ve společnosti. Kladné odpovědi v tomto případě znatelně převládají, neboť 67 respondentů odpovědělo, že je ve své práci plně spokojeno a 96 respondentů, že je spokojeno spíše. Pozitivně se tak vyjádřilo přes 91 % respondentů, což představuje pro společnost skvělý výsledek. Výsledky v procentuálním vyjádření zobrazuje níže uvedený graf.

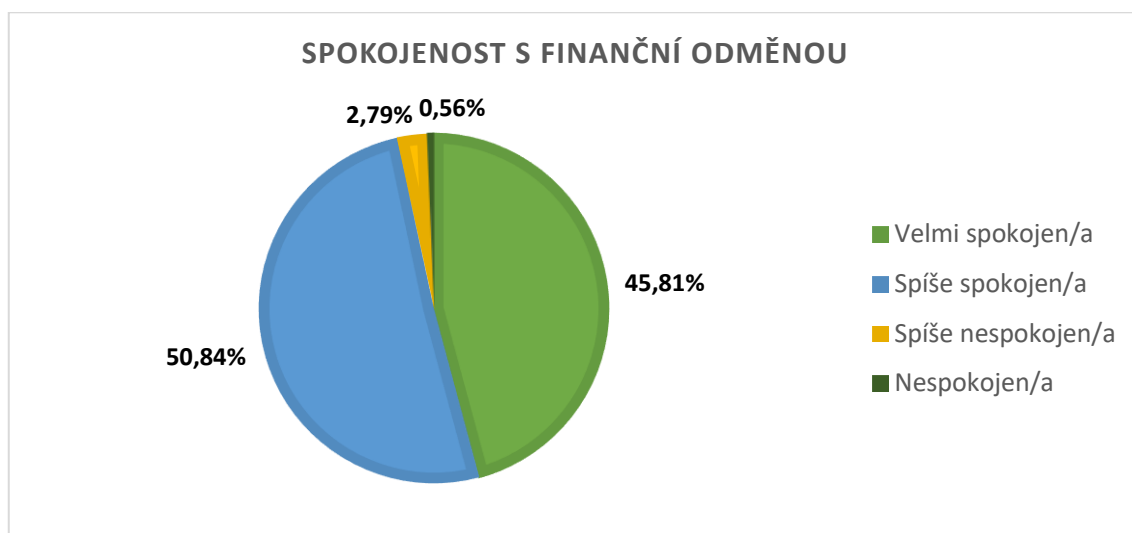
Otázka č. 6: Jste celkově ve společnosti spokojen/a?



Graf 1: Procentuální spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Druhá otázka byla zaměřena na spokojenost s výší celkové finanční odměny. Vzhledem k faktu, že tato skutečnost je pro zaměstnance z hlediska životní úrovně velmi důležitá a v drtivé většina prioritní, jedná se o velmi významnou oblast odměňování. Stává se také hlavním důvodem k setrvání pracovníka ve společnosti. Výsledné relativní četnosti spokojenosti respondentů jsou zaznamenány v následujícím grafu.

Otázka č. 7: Jste spokojen s finanční odměnou za svou práci?

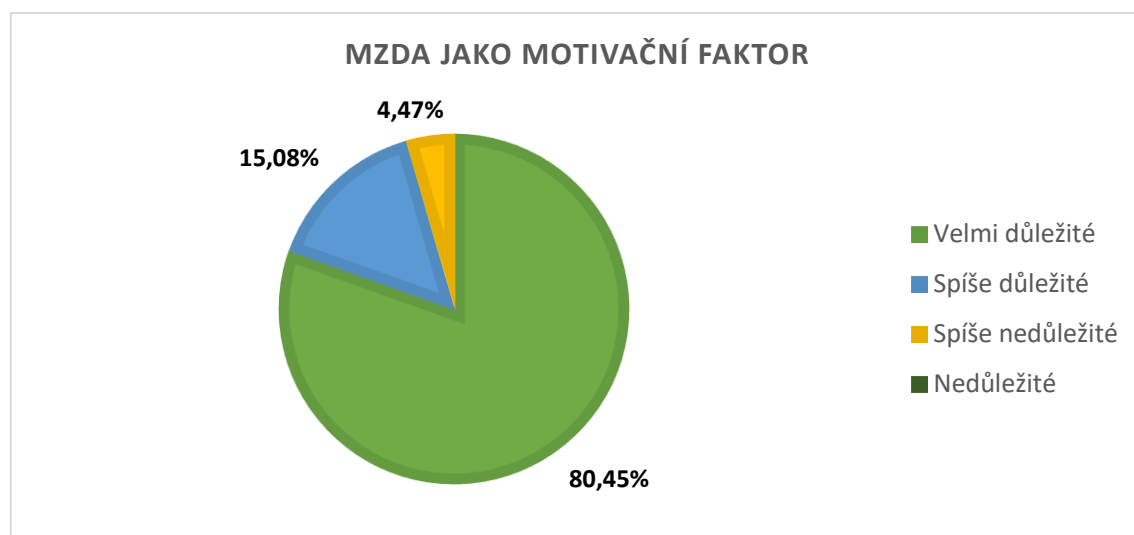


Graf 2: Procentuální spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Z grafu však vyplývá, že v tomto případě jsou výsledky pro společnost více než uspokojivé. Více než 62 % respondentů odpovědělo, že jsou s tímto ohodnocením plně spokojeni a dalších 34 % vybralo možnost „spíše ano“. V celkovém součtu se jedná o více než 96 % spokojenost.

Mzda a finanční ohodnocení celkově je velmi důležitým aspektem práce a velmi často se také spokojenost s ní projevuje na pracovních výkonech. Další otázka mířila právě tímto směrem, tedy zaměřovala se na finanční odměnu jako motivační faktor. Z výsledků je zřejmé, že více než 80 % respondentů vnímá finanční odměnu rozhodně jako motivační faktor, který je pohánějí k vyšším výkonům a dalších 15 % se k tomuto názoru také spíše přiklání. Za spíše nevýrazný faktor v rámci motivace ho považuje následně 4,47 % respondentů. Nikdo z dotázaných neuvedl, že by tento faktor důležitý nebyl vůbec.

Otázka č. 8: Jak je pro Vás finanční ohodnocení důležité v rámci motivace k pracovním výkonům?

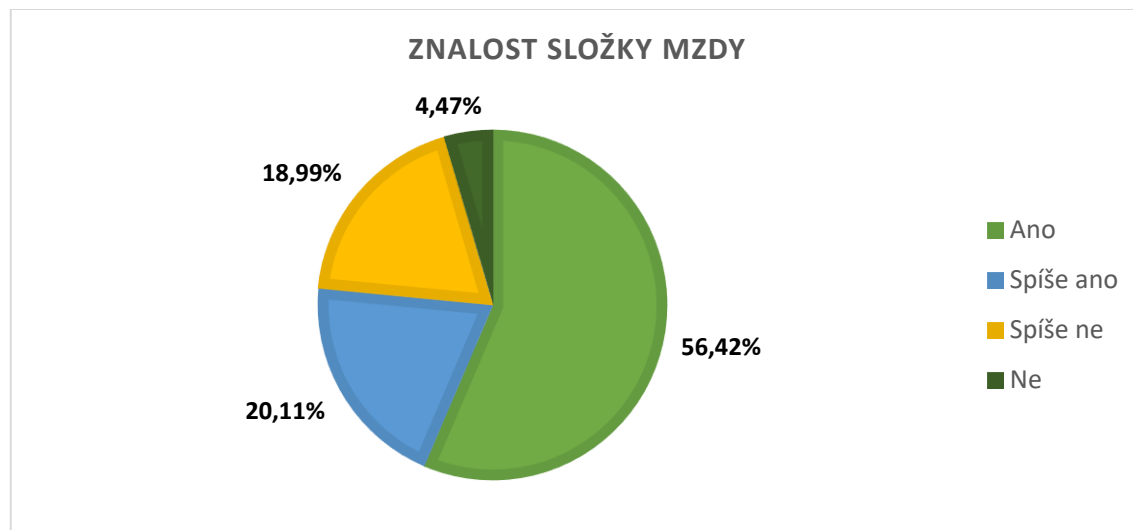


Graf 3: Procentuální vyjádření motivačního faktoru mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Zda však všichni respondenti znají způsob, jak je jejich mzdové ohodnocení sestaveno, tedy jestli ví, které složky obsahuje a jak vlastně dochází k jeho tvorbě, zjišťovala následující otázka. Tento fakt vyvstal ze složené mzdy, která se skládá z fixní + pohyblivé složky, která je složena z bonusů prodeje, dále také z obrátů či odměn za docházku, nebo odpracovaných hodin. Její složení se tak může často měnit. Ukázalo se, že téměř 19 %

respondentů odpovědělo, že složení odměny spíše znají a více než 4 % respondentů o tom nemají přehled vůbec. Všechny odpovědi vykresluje graf uvedený níže.

Otázka č. 9: Znáte všechny složky mzdy, tedy jak je odměna sestavena (které složky obsahuje, jak se tvoří)?



Graf 4: Procentuální znalost zaměstnanců složení mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

V závislosti na výsledky předchozí otázky bylo zjišťováno, na jaké pracovní pozici byli respondenti, kteří vybrali negativní odpovědi. Výsledkem bylo, že tito respondenti byli pouze na pozicích hlavního prodáváče (13) a prodáváče (29).

Tento fakt může mít více vysvětlení. Dle mého názoru však může souviset i s vysokou spokojeností s finančním ohodnocením, neboť zde může platit také to, že do té doby, dokud je zaměstnanec spokojený, nemá potřebu do takové míry tyto věci hlídat.

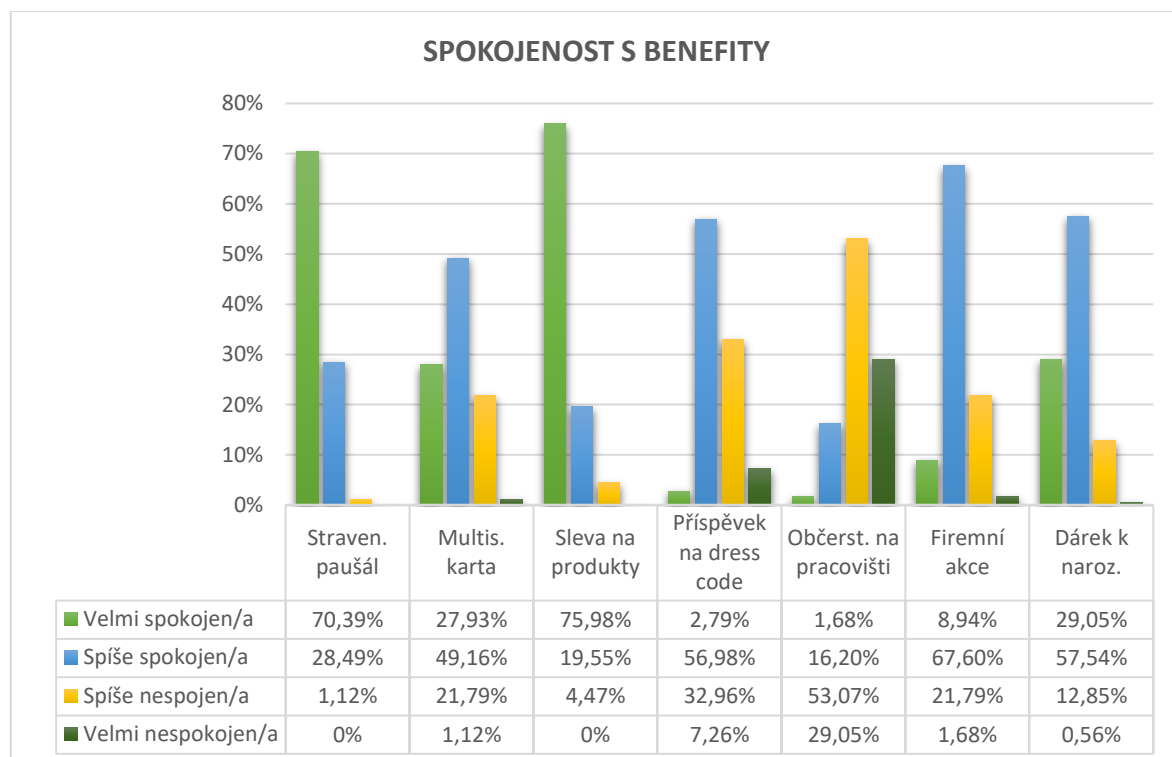
Dále se měli respondenti zamyslet a ohodnotit, jak jsou spokojeni s benefity, které ve společnosti jako zaměstnanci mají možnost čerpat.

Pokud bychom brali odpovědi „velmi spojen/a“ a „spíše spokojen/a“ jako kladné a odpovědi „spíše nespokojen/a“ a „velmi nespokojen/a“ jako záporné, lze říci, že je celková bilance spokojenosti velmi přívětivá. Pokud bychom se drželi zmíněné teorie, více než 74 % všech respondentů odpovědělo kladně, tedy že jsou velmi či spíše spokojeni. Nejvíce jsou respondenti spokojeni se slevou na produkty a poskytovaným stravenkovým paušálem. Záporné odpovědi tvořili 25,62 % a to s velkým přičiněním především dvou benefitů – příspěvek na dress code a občerstvení na pracovišti.

S druhým zmíněným je velmi nespokojeno více než 29 % respondentů. Výsledky jejich hodnocení zaznamenává níže uvedený graf a tabulka v procentuálním vyjádření.

Otázka č. 10: Jak jste spokojen/a s následujícími benefity, které Vám firma nabízí?

Ohodnoťte na uvedené škále.

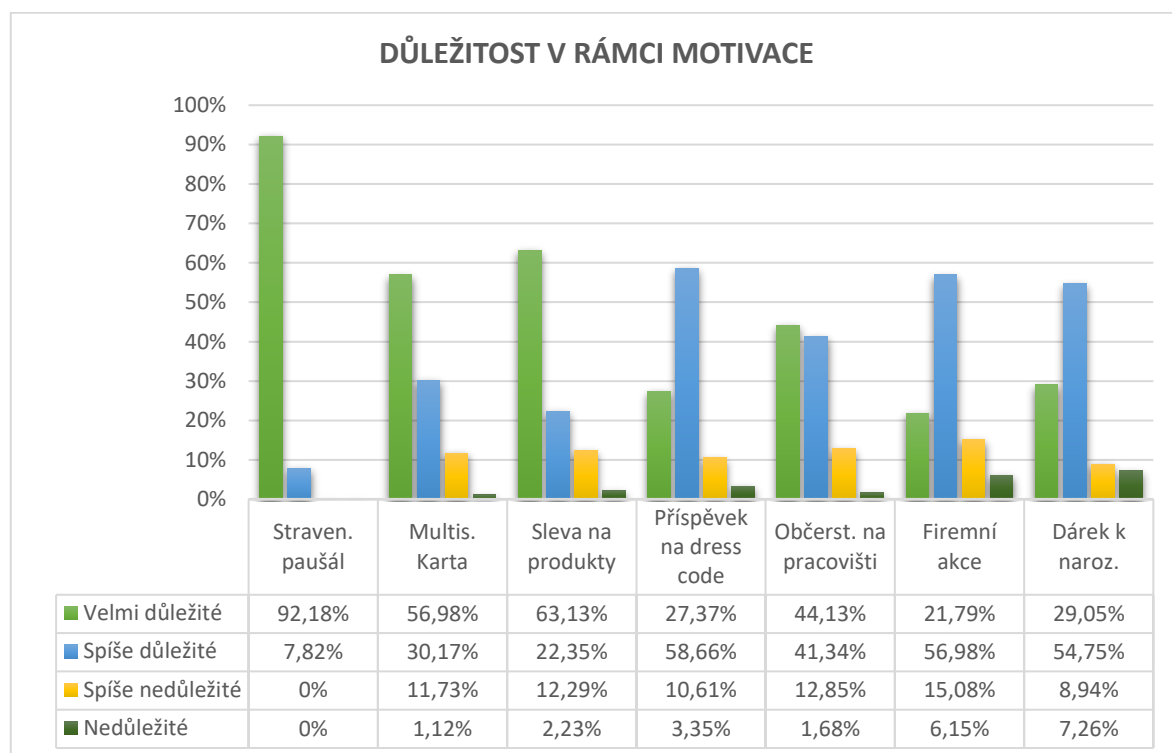


Graf 5: Procentuální spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity

(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

V návaznosti na to měli respondenti ohodnotit, jak jsou tyto benefity pro ně důležité v rámci motivace k pracovním výkonům, tedy jak je důležité, aby s těmito benefity byli spokojeni, aby byli motivováni. Vypsane benefity hodnotili na stupnici „velmi důležité“, „spíše důležité“, „spíše nedůležité“, „nedůležité“. Výsledky zobrazuje souhrnný graf s tabulkou v procentuálním vyjádření.

Otázka č. 11: Jak jsou pro Vás poskytované benefity důležité v rámci motivace k pracovním výkonům (jak je důležité, aby byly dle vašich představ)? Ohodnoťte na uvedené škále.



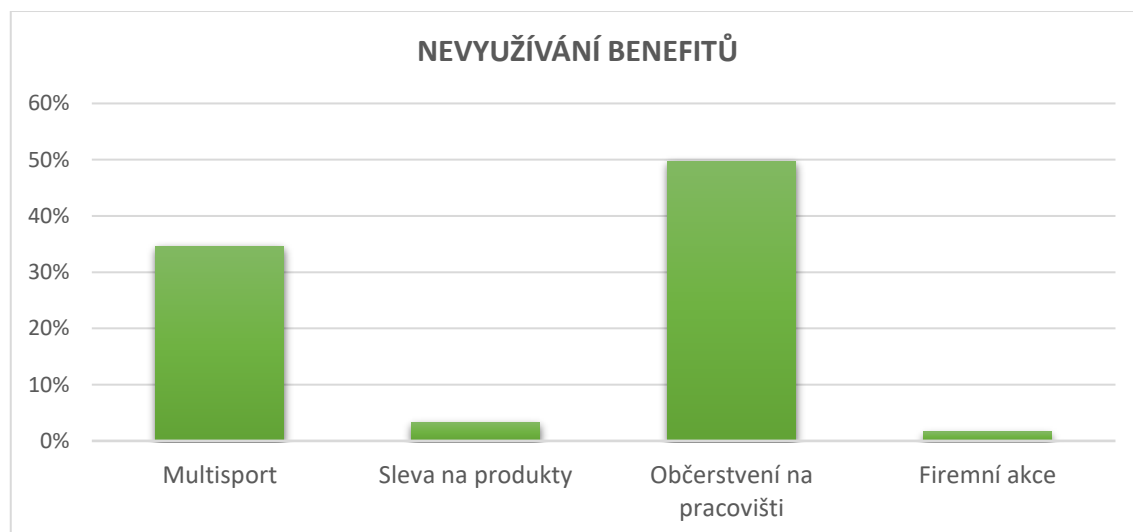
Graf 6: Procentuální důležitost v rámci motivace k pracovním výkonům
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

V souvislosti s důležitostí lze zaznamenat drtinou většinu odpovědí kladných. Nejvíce je pro dotazované zaměstnance důležitý benefit týkající se stravování. Velkou důležitost však respondenti přikládají také možnosti uplatnit slevu na produkty, využití MultiSport karty či občerstvit se na pracovišti. Větší množství negativních odpovědí bylo zpozorováno u benefitu týkajícího se firemních akcí a to tak, že více než 15 % respondentů odpovědělo, že pro ně jsou spíše nedůležité a 6,15 %, že pro ně nejsou důležité vůbec.

Dále byli respondenti dotázáni na to, zda jsou benefity, které z jakéhokoli důvodu nečerpají. Na výběr měli ze všech uvedených benefitů výše. Výsledky odhalili, že nejen že řada dotázaných nečerpá všechny benefity, ale také se v odpovědích velmi shodují. Téměř 50 % respondentů uvedlo, že nevyužívá benefit „občerstvení na pracovišti“ a více než 34 %, že nevyužívá benefit „MultiSport karta“. Dále lze v odpovědích zaznamenat

také nevyužívání firemních slev či firemních akcí. Přehled odpovědí v procentuálních vyjádření zobrazuje graf níže.

Otázka č. 12: Využíváte všechny benefity, které jako zaměstnanec můžete čerpat? V případě, že ne, vyberte, které nevyžíváte.

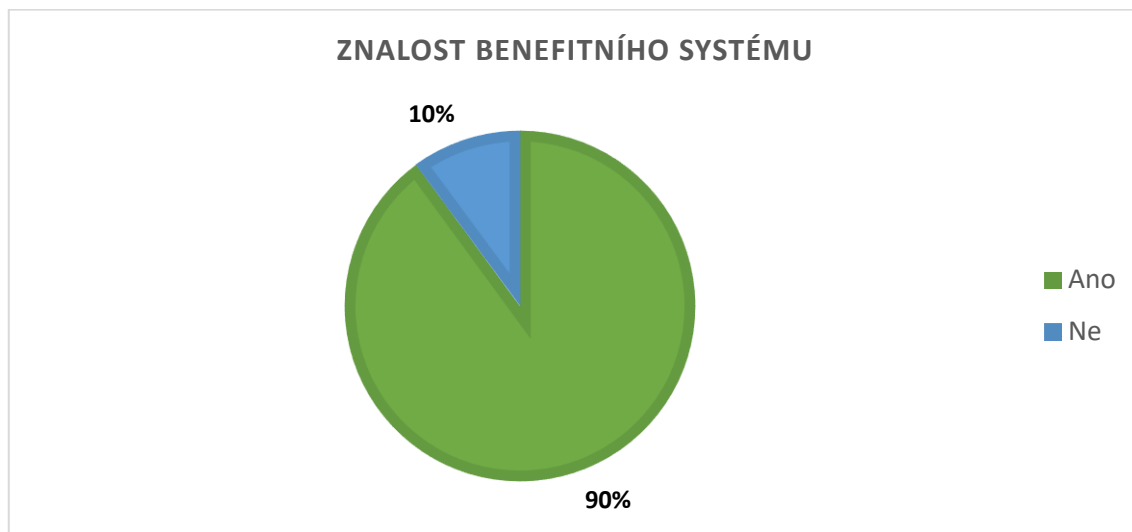


Graf 7: Procentuální vyjádření nevyužívaných benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

V případě, že takto respondent hodnotil, byl odkázán na podotázku „Proč vybrané nevyužíváte?“. Otázka byla otevřená, ale také dobrovolná. Vyjádřilo se k ní pouze 31 respondentů. Nejčastějším důvodem nečerpání MultiSport karty bylo to, že je příliš drahá. V souvislosti s občerstvením na pracovišti se většina shodla na špatné formě a část uvedla, že ani netušila, že tento benefit mají a co vlastně obsahuje. Zbylé dva benefity byli nejčastěji nevyužívány proto, že respondenti nechtějí/nemají o ně zájem.

V návaznosti na to následovala otázka zaměřená na znalost benefitního systému. Tedy zda dotazovaní zaměstnanci vědí, jak tyto benefity čerpat, či jaké jsou podmínky pro jejich čerpání a na co mají nárok. K dispozici byl výběr pouze z odpovědí ANO/NE. I přesto, že v 90 % odpověděli respondenti kladně, našlo se i 10 % respondentů, kteří odpověděli, že dostatečně s benefitním systémem společnosti seznámeni nebyli, nebo ho z nějakého jiného důvodu neznají.

Otázka č. 13: Byli jste dostatečně seznámeni s benefiálním systémem společnosti (znáte veškeré možnosti a podmínky čerpání)?

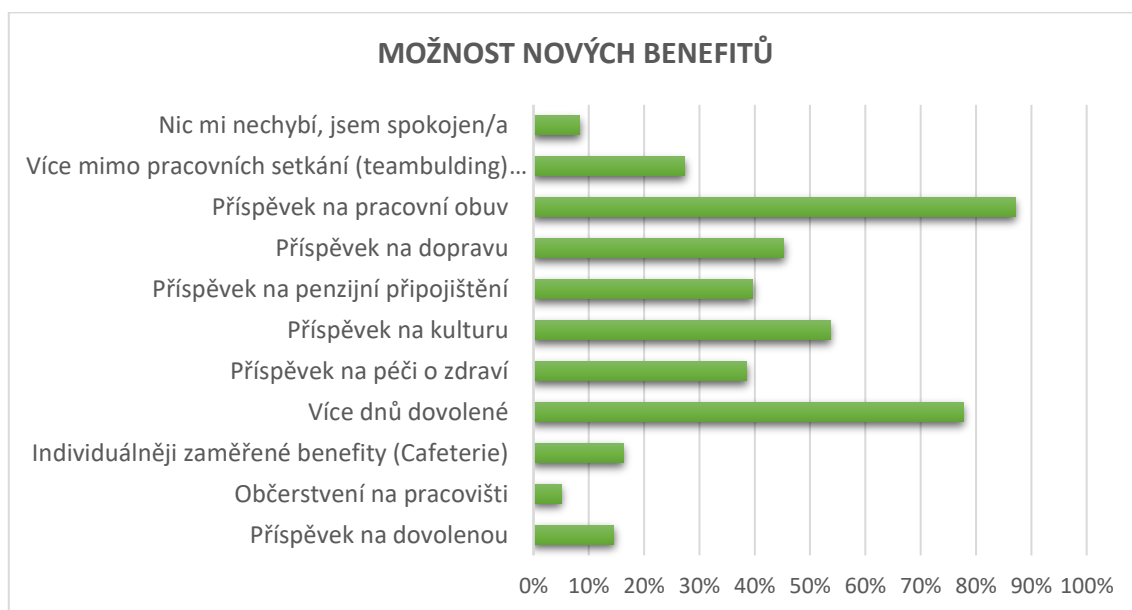


Graf 8: Procentuální znalost zaměstnanců benefiálního systému
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

V rámci toho bylo zaměřeno, na jaké pracovní pozici byli respondenti, kteří odpověděli záporně. Ukázalo se, že z celkových osmnácti negativním odpovědí, bylo opět 13 respondentů pouze na pozici prodavače a zbylých 5 na pozici hlavního prodavače.

Další otázka se zaměřovala na to, zda dotazovaní zaměstnanci nějaký benefit postrádají. Na výběr měli z několika vypsanych základních benefitů a také prostor napsat benefit, dle vlastních preferencí. Bylo možné vybrat více možností, ale také zde byla na výběr možnost „Nic mi nechybí, jsem spokojen/a“, aby se jednalo o objektivní posouzení. Tuto možnost zvolilo pouze 15 respondentů. Výsledky dotazování jsou zobrazeny v níže uvedeném grafu ve formě procentuálního vyjádření.

Otázka č. 14: Jaký benefit ve společnosti nejvíce postrádáte?

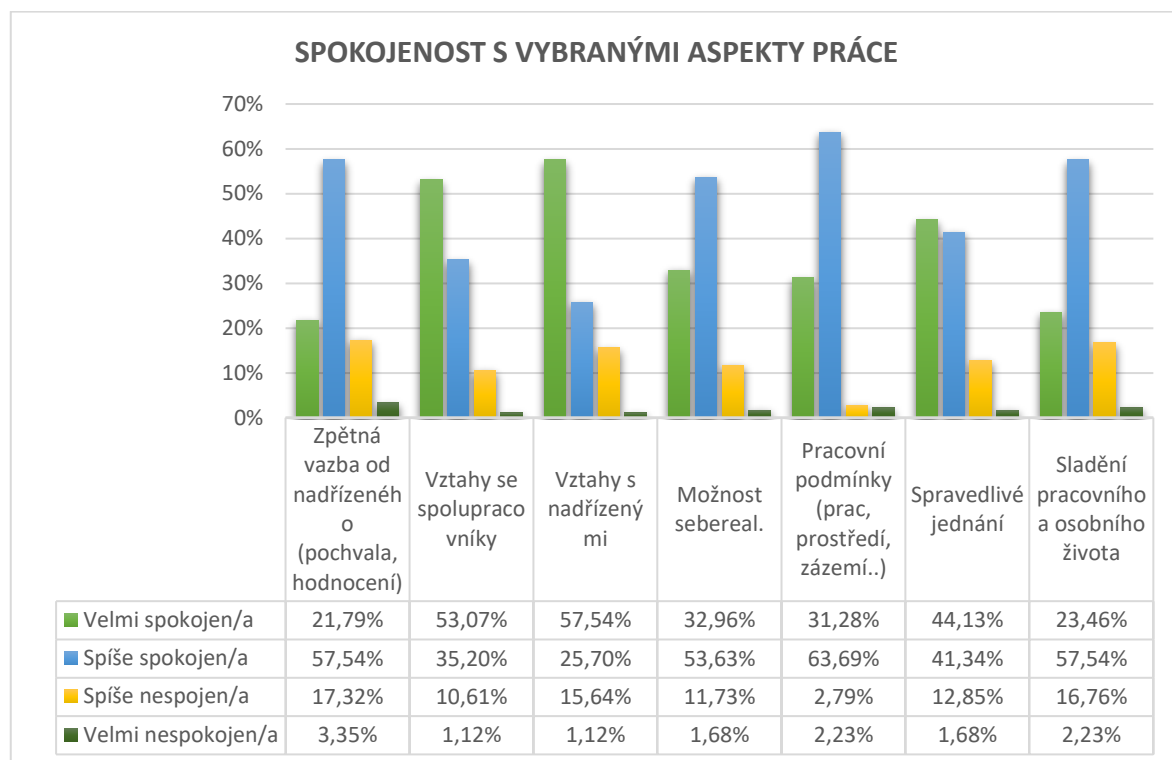


Graf 9: Procentuální vyjádření zájmu o nové benefity
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Největší zájem projeví respondenti o příspěvek na pracovní obuv, který zvolilo 87 % respondentů. Následoval benefit „více dnů dovolené“ pro který hlasovalo 139 respondentů. Nejmenší zájem z nabízených benefitů byl pak o individuálněji zaměřené benefity resp. Cafeterii, pro jejíž zavedení bylo pouze 16,20 % dotázaných. Respondenti však využili i možnost „jiné“ teda napsat vlastní benefity, které by rádi zavedli. Téměř 15 % respondentů uvedlo, že by ocenilo příspěvek na dovolenou. S podivem se tam objevilo také občerstvení na pracovišti, které zmínilo 5 % respondentů.

Práci a spokojenost v ní však ovlivňuje řada dalších okolností týkající se především vztahových odměn. Další otázka tak byla zaměřena na vybrané okolnosti, které ovlivňují jedince při jejich práci. Přehled výsledků zobrazuje níže uvedený graf s tabulkou.

Otázka č. 15: Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi ovlivňující Vaši práci?
Ohodnoťte na uvedené škále.

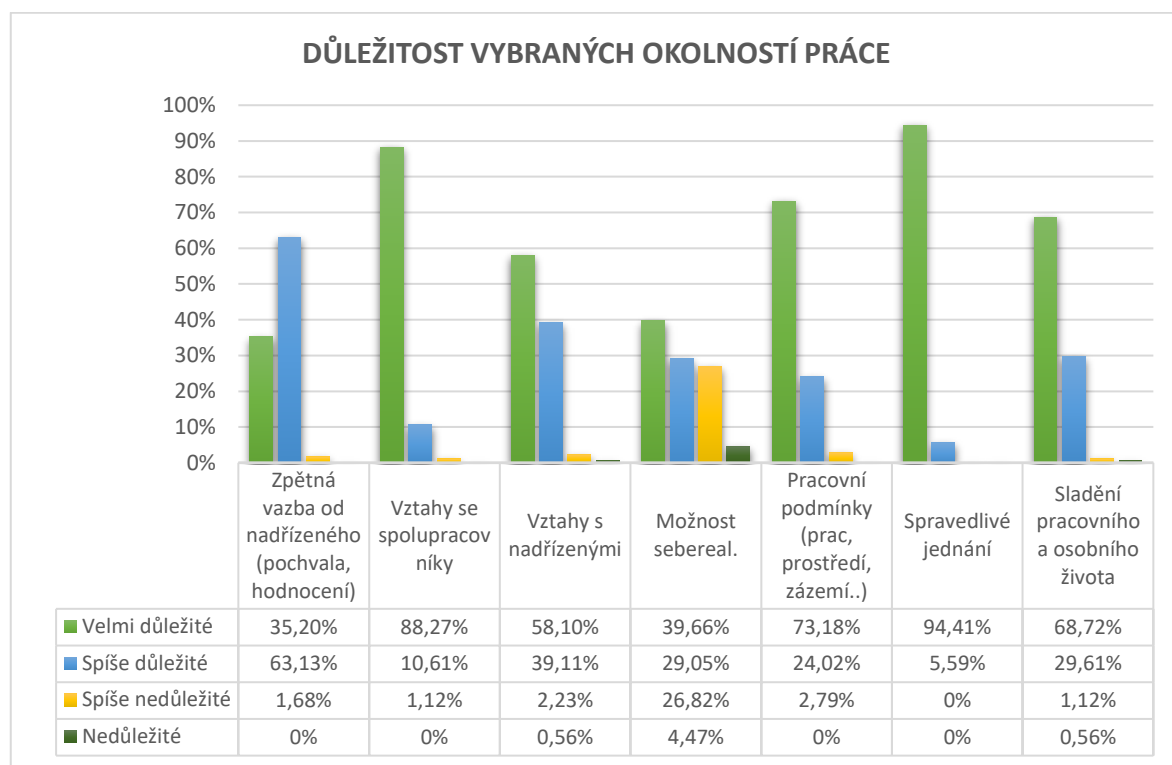


Graf 10: Procentuální spokojenost zaměstnanců s vybranými okolnostmi práce
 (Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Pokud bychom opět aplikovali hodnocení již výše použité tedy, že „velmi spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“ lze považovat za odpovědi kladné, nedopadlo hodnocení respondentů vůbec špatně, neboť by to znamenalo, že kladnou odpověď zvolilo více než 86 % všech dotázaných. Nejvíce jsou pak respondenti spokojeni se vztahy s nadřízenými i spolupracovníky a také spravedlivým jednáním, kterého se jim dostává. Větší množství negativních odpovědí se pak objevilo u otázky sladění pracovního a osobního života, kde bylo téměř 26 % respondentů spíše nespokojeno a u poskytování zpětné vazby od nadřízeného, se kterou není spíše spokojeno 17,32 % respondentů a přes 3 % respondentů s ní není spokojeno vůbec.

V návaznosti na to měli respondenti ohodnotit důležitost těchto okolností práce v souvislosti s motivací k pracovním výkonům. Tedy jak je pro ně důležité, aby tyto okolnosti byli v pořádku, aby se cítili motivováni. Odpovědi v procentuálním vyjádření zobrazuje níže uvedený graf s tabulkou.

Otázka č. 16: Jak jsou pro Vás následující okolnosti důležité v rámci motivace k pracovním výkonům (jak je důležité, aby byly dle vašich představ)? Ohodnoťte na uvedené škále.

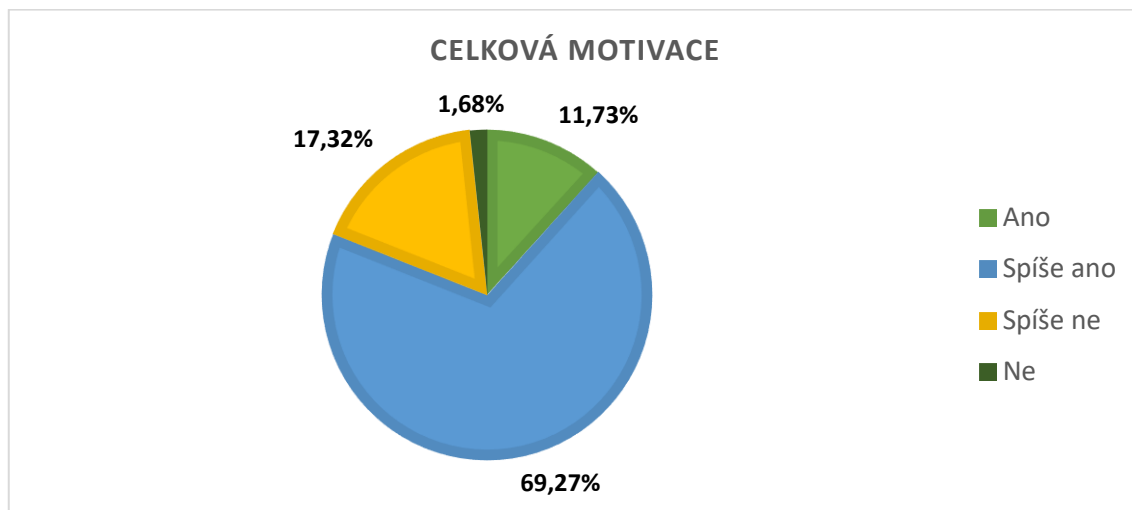


Graf 11: Procentuální důležitost okolností práce v rámci motivace k pracovním výkonům
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Z výsledného hodnocení je zřejmé, že je třeba přikládat těmto okolnostem jako motivačním faktorům opravdu velkou váhu, neboť kladné odpovědi převládají u všech zmíněných aspektů. Největší důležitost přikládají respondenti spravedlivému jednání, které označilo více než 94 % za velmi důležité. Pro respondenty je také velmi důležité mít dobrý pracovní kolektiv a adekvátní pracovní podmínky. Téměř 69 % respondentů také označilo za velmi důležité, aby mohli sladit pracovní a osobní život. Menší váhu důležitosti pak dotázaní přikládají možnosti seberealizace.

Sekci uzavírá otázka na současnou celkovou motivaci respondenta. Souhrnné výsledky zobrazuje níže položený graf zobrazující relativní četnosti odpovědí.

Otázka č. 17: Cítíte se v současné situaci ve své práci celkově dostatečně motivován/a?



Graf 12: Procentuální vyjádření celkové motivace
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

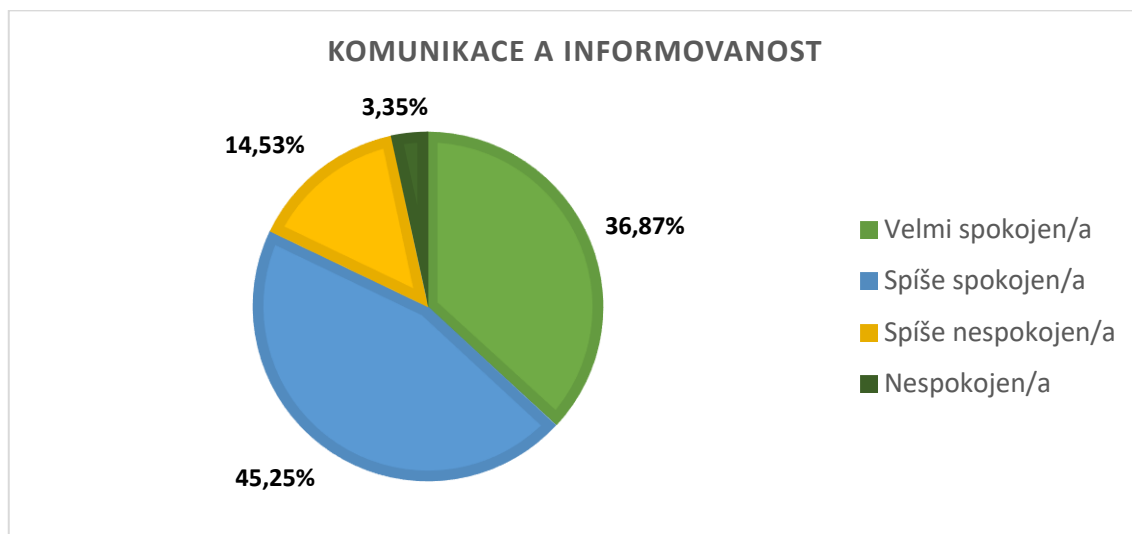
Celkový pocit motivace je zde na první pohled patrný. Je však nutné říci, že plně motivováni je pouze necelých 12 % respondentů. Na druhou stranu více než 69 % uvedlo, že jsou motivováni spíše. Negativní odpovědi jsou zde však zřejmé také, a to v 17,32 % odpovědí, kdy respondenti vybrali možnost „spíše ne“ a necelých 2 % respondentů se pak necítí motivováno vůbec.

C. Doplnkové otázky

Poslední sekce je zaměřena na doplňující otázky týkající se dané problematiky.

První doplňková otázka se zaměřovala na komunikaci a informovanost v podniku, tedy do jaké míry jsou respondenti spokojeni s tímto faktorem. Z hlediska spokojenosti pozitivní ohlas projevilo bezmála 83 % dotázaných pracovníků. Výsledky odpovědí však také odhalují fakt, že více než 14 % respondentů se současnou formou komunikace a informovanosti není spíše spokojeno a dalších 3,35 % není spokojeno vůbec. Relativní četnosti odpovědí zobrazuje níže uvedený graf.

Otázka č. 18: Jak jste spokojen/a s komunikací a informovaností v podniku?



Graf 13: Procentuální vyjádření spokojenosti s komunikací a informovaností
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Z důvodu výskytu negativních odpovědí, bylo zaměřeno na pozice těchto respondentů z hlediska možného problémového úseku. Největší výskyt těchto odpovědí je zřejmý u pozic hlavního prodavače a prodavače. Lze však nalézt také jedince z nadřízených pozic zástupce manažera a manažera, avšak v menší míře.

Tabulka 6: Rozdělení respondentů dle odpovědí v souvislosti s komunikací na pracovišti
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Odpověď	Manažer prodejny	Zástupce manažera	Hlavní prodavač	Prodavač	Celkem
Velmi spokojen/a	18	24	21	3	66
Spíše spokojen/a	11	8	25	37	81
Spíše nespokojen/a	2	6	8	10	26
Velmi nespokojen/a	0	1	3	2	6
Celkem	31	39	57	52	179

Další otázka bylo věnována stresu či tlaku na pracovišti. Zajímalo mne, zda dotázaní pracovníci během své práce stres pociťují a v jaké míře. V tomto případě převládají spíše odpovědi záporné. Respondenti se v 67 % ve stresu necítí vůbec a necelých 22 % pouze občas. Pod tlakem se pak cítí 5 respondentů a dalších 16 zvolilo možnost „spíše ano, často“. Výsledné odpovědi jsou následně zaznamenány v níže uvedeném grafu.

Otázka č. 19: Cítíte se při své práci pod tlakem/ve stresu?



Graf 14: Procentuální vyjádření pociťovaného stresu/tlaku
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

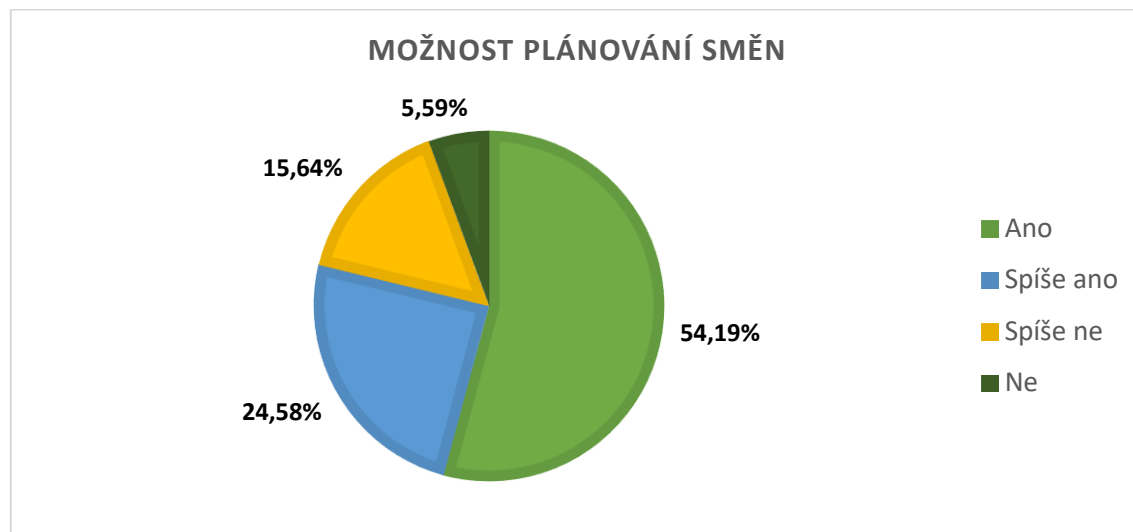
V návaznosti na tuto skutečnost bylo opět nahlédnuto, jakého pracovního zařazení byli respondenti odpovídající kladně. Z 19 kladných odpovědí bylo 14 tvořeno respondenty na pozicích manažera prodejny, 4 zástupci manažera. Kladně hodnotili i 2 respondenti na pozici hlavního prodavače a pouze jeden na pozici prodavače. Shrnutí absolutních četností odpovědí zobrazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 7: Rozdělení respondentů dle odpovědí v souvislosti se stresem na pracovišti
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Odpověď	Manažer prodejny	Zástupce manažera	Hlavní prodavač	Prodavač	Celkem
Ano	3	2	0	0	5
Spíše ano, často	11	2	2	1	16
Spíše ne, občas	14	7	11	6	38
Ne	3	28	44	45	120
Celkem	31	39	57	52	179

Vzhledem k faktu, že se jedná o směnný provoz krátký/dlouhý týden, kdy zaměstnanci chodí směny po 12 hodinách, byla další otázka mířena směrem, zda jim je v případě potřeby volna či přehození směny vycházeno vstříc. Tato otázka byla mířena spíše na pracovníky na pozicích hlavního prodavače a prodavače, neboť plán směn tvoří manažer prodejny velmi často s pomocí jeho zástupce.

Otázka č. 20: Je Vám v případě potřeby vycházeno v souvislosti s plánováním směn/ pracovní dobou vstříc?



Graf 15: Procentuální vyjádření možnosti úpravy/změny směny dle potřeby
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

I u této varianty jsem nahlížela na pozice respondentů záporných odpovědí, které se objevili ve víc než 20 % odpovědí. Přehled o tom, jak který respondent odpovídal je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 8: Rozložení respondentů dle odpovědí v souvislosti se změnou směn
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

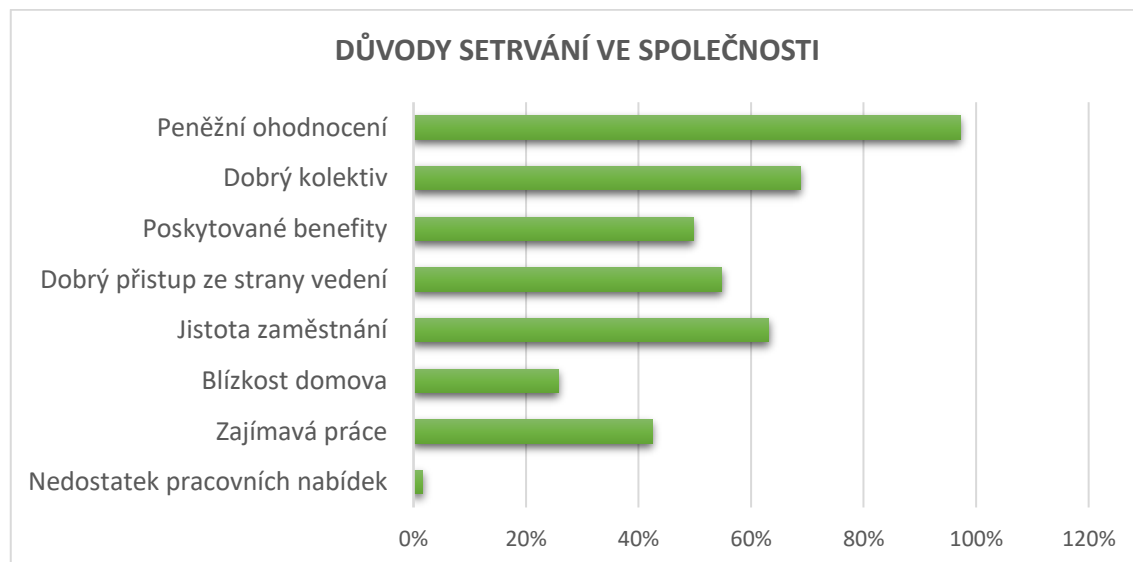
Odpověď	Manažer prodejny	Zástupce manažera	Hlavní prodavač	Prodavač	Celkem
Ano	30	26	18	23	97
Spíše ano	1	11	21	11	44
Spíše ne	0	2	12	14	28
Ne	0	0	6	4	10
Celkem	31	39	57	52	179

Předpoklad se potvrdil, neboť většinu negativních odpovědí označili respondenti na pozicích hlavního prodavače a prodavače. Samozřejmě se jedná o velmi subjektivní pohled každého jedince.

Poslední uzavřená otázka se dotazovala nato, co je zásadním důvodem setrvání pracovníka ve společnosti. Respondent měl na výběr z několika možností, kdy mohl vybrat jednu či více odpovědí, ale také možnost napsat svůj vlastní důvod. Tato možnost

však nebyla nikým využita. Jak respondenti hodnotili, shrnuje následující graf zobrazující relativní četnosti označených důvodů.

Otázka č. 21: Co je pro Vás zásadním důvodem setrvání v této společnosti?



Graf 16: Procentuální vyjádření důvodů setrvání ve společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Jako nejčastější důvod setrvání ve společnosti bylo zvoleno peněžní ohodnocení, které bylo označeno 97,21 % respondenty. Další nejvíce označovaný důvod byl dobrý kolektiv a jistota zaměstnání. Respondenti ve větší míře také označili důvod „dobrý přístup ze strany vedení“ a to v 54,75 %. Nejméně často pak vybírali setrvání z důvodu nedostatku pracovních nabídek.

Otevřená doplňková otázka

Poslední otázka dotazníku byla spíše prostorem pro připomínky respondenta, či vyjádření vlastního názoru k dané tématice.

Otázka č. 22: Co by Vás osobně více motivovalo při práci? Jste s něčím nespokojeni?

Možnost vyjádřit otevřeně názor využilo pouze 5 respondentů. První si stěžoval na malé množství pracovníků na prodejně v době výprodejů. Další upozornil na možné zlepšení občerstvení na pracovišti, kde konkrétně jmenoval kávu a vodu. Dva respondenti poukázali na možné zlepšení zázemí pro zaměstnance. Poslední respondent by ocenil více firemních akcí pro stmelení kolektivu pro lepší začlenění nových členů.

4.1 Analýza výsledků

Tato část práce je zaměřena na analýzu výsledků zjištěných v rámci dotazníkového šetření a bude zaměřena na potvrzení či vyvrácení hypotézy stanovené na začátku výzkumu. Dále zde bude věnována pozornost diferenční analýze, pro zjištění potenciálních rozdílů ve vnímání spokojenosti a důležitostí jednotlivých faktorů.

Obecná hypotéza tvrdí, že celková míra spokojenosti zaměstnance a míra spokojenosti zaměstnance s faktory odměňování je shodná. Toto porovnání proběhne na základě vybraných charakteristik, především průměrné hodnoty bodů přiřazených k jednotlivým odpovědím následovně:

- odpověď „Velmi spokojen“ = 1 bod,
- odpověď „Spíše spokojen“ = 2 body,
- odpověď „Spíše nespokojen“ = 3 body,
- odpověď „Nespokojen“ = 4 body.

Tabulka 9: Vybrané charakteristiky celkové spokojenosti a spokojenosti s odměňováním
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Spokojenost	Pozorování	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum	Medián
Celková spokojenost	179	1,71	0,616	1	4	2
Spokojenost s odměňováním	179	1,72	0,808	1	4	2

Celková spokojenost zaměstnance činila průměrně 1,71, tedy tíhne k hodnotě 2, což dle stupnice znamená, že jsou respondenti ve společnosti spíše spokojeni. Míra spokojenosti s odměňováním byla vypočtena na základě průměru hodnocení tří oblastí odměňovacího systému; finanční ohodnocení, poskytované benefity a vybrané vztahové odměny. Průměrná hodnota spokojenosti s těmito oblastmi byla 1,72, tedy zanedbatelně vyšší než u celkové spokojenosti ale stále oscilující kolem bodu 2, což značí, že jsou pracovníci s odměňováním, stejně jako v předchozím případě, spíše spokojeni.

Hypotézu potvrzujeme, tedy míra celkové spokojenosti zaměstnanců a míra spokojenosti zaměstnance s odměňováním jsou shodné.

Diferenční analýza

Diferenční analýza poslouží pro porovnání hodnot spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory a jejich přiřazenou důležitostí.

Aby mohla být určena míra spokojenosti s odměňovacím systémem a míra jeho důležitosti z pohledu motivace, je nezbytné převést jednotlivé odpovědi na bodové ohodnocení jako v předchozím případě včetně otázek důležitosti. Stupnice bude tedy:

- odpověď „Velmi spokojen“; „Velmi důležité“ = 1 bod,
- odpověď „Spíše spokojen“; „Spíše důležité“ = 2 body,
- odpověď „Spíše nespokojen“; „Spíše nedůležité“ = 3 body,
- odpověď „Nespokojen“; „Nedůležité“ = 4 body.

Srovnání této úrovně je následně uvedeno níže v tabulce s výslednou hodnotou difference.

Tabulka 10: Diferenční analýza

(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Odměny	Průměrná úroveň spokojenosti	Průměrná úroveň důležitosti	Diference
Finanční ohodnocení	1,58	1,24	- 0,34
Poskytované benefity	1,98	1,65	- 0,33
Vztahové odměny	1,77	1,41	- 0,36

Dle výsledků je patrné, že žádná z hodnot difference není kladná, což se však dalo předpokládat. Největší hodnota difference je u vztahových odměn, jak byly nazvány hodnocené okolnosti práce, kdy záporný rozdíl činil 0,36 bodu. Poskytované benefity vyvážli s hodnotou difference - 0,33 bodu. U mzdového ohodnocení nebyly překvapivě výsledky tak rozdílné a difference činila pouhých - 0,34 bodu, což lze pokládat u tak důležitého aspektu za velmi příjemný výsledek. Tento fakt je dán především velmi uspokojivou spokojeností s touto odměnou.

Vzhledem k výsledkům bude dále věnována pozornost pouze dvěma předchozím oblastem, tedy vztahovým odměnám a poskytovaným benefitům, se zaměřením na diferenci spokojenosti a důležitostí jednotlivých prvků.

Výsledky níže v tabulce představují průměrné hodnocení spokojenosti s prvky vztahových odměn a jejich úrovní důležitostí z pohledu dotázaných zaměstnanců.

Tabulka 11: Diferenční analýza - vztahové odměny

(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Vztahové odměny	Průměrná úroveň spokojenosti	Průměrná úroveň důležitosti	Diference
Zpětná vazba od nadřízeného	2,02	1,66	- 0,36
Vztahy se spolupracovníky	1,60	1,13	- 0,47
Vztahy s nadřízenými	1,60	1,45	- 0,15
Možnost seberealizace	1,99	1,96	- 0,03
Pracovní podmínky	1,76	1,30	- 0,46
Spravedlivé jednání	1,72	1,06	- 0,66
Sladění prac. a osobn. života	1,98	1,34	- 0,64

Většina hodnot se pohybovala okolo bodu 2, tedy spíše spokojenosti. Nejmenší rozdíl hodnocení lze zaznamenat u možnosti seberealizace, čemuž dotázaní nepřikládají tak velkou důležitost jako v ostatních případech. Viditelná diference je především u dvou prvků – spravedlivé jednání a možnost sladění pracovního a osobního života. Spokojenost se spravedlivým jednáním byla v zásadě uspokojivá, tento rozdíl vychází z obrovské důležitosti, kterou mu zaměstnanci přikládají. Podobný případ se týká i druhého prvku zaměřeného na kombinaci pracovního a osobního života, kde vznikl záporný rozdíl 0,64 bodu.

Souhrnně však lze říci, že diference není nikterak závratná ani u jednoho prvku těchto odměn a přesto, že zde rozdíly mezi úrovní spokojenosti a důležitosti jsou, celkové hodnocení pro společnost nedopadlo vůbec špatně.

Následně bylo zaměřeno na poskytované benefity. Níže postavená tabulka zobrazuje výsledné diference, kdy byla opět porovnávána úroveň spokojenosti respondentů s přikládanou váhou důležitosti v rámci motivace k pracovním výkonům.

Tabulka 12: Diferenční analýza - poskytované benefity
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Benefity	Průměrná úroveň spokojenosti	Průměrná úroveň důležitosti	Diference
Stravenkový paušál	1,31	1,08	- 0,23
MultiSport karta	1,96	1,57	- 0,39
Sleva na produkty	1,29	1,54	- 0,25
Příspěvek na dress code	2,45	1,90	- 0,55
Občerstvení na pracovišti	3,09	1,72	- 1,37
Firemní akce	2,16	2,06	- 0,10
Dárek k narozeninám	1,85	1,94	0,09

Hodnocení benefitů dopadlo oproti hodnocení vztahových odměn poněkud pestřeji, neboť zde nelze říct, že se hodnoty pohybují výrazně kolem určité hodnoty. Diferenční analýza odhalila výrazný rozdíl průměrné úrovně spokojenosti respondentů s průměrnou úrovní důležitosti benefitu „občerstvení na pracovišti“, který činil - 1,37 bodu. Respondenti s tímto benefitem nejsou dostatečně spokojeni na to, jakou mu přiřkládají váhu v souvislosti s motivací k pracovním výkonům, kterou by mohl přinést. Druhý nejvýraznější rozdíl vyšel najevo u příspěvku na dress code, který zaměstnanci mohou čerpat. Jemu přiřkládána důležitost převyšuje spokojenost s ním o 0,55 bodu. Poslední výraznější rozdíl lze zaznamenat u možnosti čerpání MultiSport karty. Naopak, oproti předchozí oblasti je zde k vidění i difference kladná a to u poskytování dárku k narozeninám.

4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky šetření umožnily odpovědět na stanovenou CVO, která se ptala na spokojenost zaměstnanců se současným odměňovacím systémem společnosti a jejich motivaci k pracovním výkonům. Celková míra spokojenosti zaměstnance představovala 1,71 bodu, tedy, že jsou dotázaní zaměstnanci spíše spokojeni s prací ve společnosti. Spokojenost s odměňováním byla hodnocena velmi podobně, v průměru o něco více, 1,72 body. Lze tedy určitě říci, že celkově, v hodnocení současné situace očima zaměstnanců, společnost nedopadla vůbec špatně, avšak nějaké mezery se zde určitě vyskytují. Poněkud hůře si však vedla v hodnocení míry motivace, kdy na otázku, jestli se cítí respondenti při práci dostatečně motivováni, odpověděli v průměru 2,09 body. Tato hodnota stále tíhne sice k hodnocení spíše spokojen, avšak je zde již vidět určitý nedostatek. Pro identifikaci

slabých míst byly hodnoty spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů zprůměrovány a porovnány v diferenční analýze. Ta odhalila značné nedostatky v oblasti poskytovaných benefitů a vztahových odměn. Pro hlubší prozkoumání bylo nahlédnuto k hodnocení spokojenosti a důležitosti jednotlivých prvků těchto oblastí.

V rámci hodnocení benefitů byl zjištěn jasný nedostatek v souvislosti s občerstvením na pracovišti, kdy difference mezi průměrnou úrovní spokojenosti s benefitem a jeho přiřazenou důležitostí v rámci motivace činil - 1,37 bodu. I přesto, že tento benefit je k dispozici, většina pracovníků není spokojena s jeho formou a řada z nich ho z tohoto důvodu ani nevyužívá. Objevili se zde i odpovědi, že respondenti vůbec netuší, že nějaký takový benefit mají. Zároveň byl tento benefit označen jako důležitý v rámci motivace k pracovním výkonům ve více než 85 % odpovědí. Druhý největší rozdíl mezi spokojeností a důležitostí byl zaznamenán u příspěvku na dress code. V tomto případě se jedná, jak bylo zmíněno, o obdržení pracovních triček s logem společnosti a příspěvku na praní. Vzhledem k výsledkům se však tato forma zdá nedostatečná, neboť s ním není spokojeno přes 40 % dotázaných zaměstnanců. Třetí největší diferenční rozdíl byl zaznamenán u benefitu MultiSport karty, u které více než 34 % respondentů uvedlo, že ji nevyužívá. Jedním z nejčastějších důvodů tohoto nevyužití se jeví, dle výsledků, její vyšší cena. Respondenti jsou naopak velmi spokojeni se stravenkovým paušálem a formou dárku k narozeninám. Zbylé dva benefity týkající se firemních akcí a slev na produkty nedopadli v konečném hodnocení také vůbec špatně, i když se zde objevil u některých respondentů nepatrný náznak nespokojenosti.

Hodnocení vztahových odměn je velmi subjektivní záležitost, proto je zde nutné počítat s větší pestrostí v odpovědích a názorech. V rámci diferenční analýzy byl zjištěn největší rozdíl v hodnocení spokojenosti s důležitostí u prvku týkajícího se spravedlivého jednání. Při větším prozkoumání lze zaznamenat, že tento rozdíl vznikl především na základě přikládané důležitosti, kdy ji označilo za velmi důležité pro vytváření motivace více než 95 % respondentů. Kombinace pracovního a osobního života je pro zaměstnance samozřejmě také velmi důležitá, tady však lze upozorovat, že s tímto prvkem nebylo spokojeno téměř 19 % respondentů. Vzhledem ke směnnosti je tento výsledek však částečně očekáván. Nesrovnalost vyplynula také v souvislosti s pracovními podmínkami. V tomto případě by byla vhodnější důkladnější analýza, neboť se jedná o rozsáhlou škálu komponentů tvořící tento prvek. Nicméně objevil se zde i názor na horší stav zázemí pro

zaměstnance. Dle společnosti se však jedná pouze o vybrané prodejny, které sídlí ve starších budovách. Tento stav se však snaží neustále zlepšovat. Opět však je dobré zmínit, že i přes tento fakt se průměrná spokojenost pohybovala okolo 1,76 bodu, tedy tíhnoucí k lepší spíše spokojenosti. Zaměstnanci také jsou spíše spokojeni s možností rozvíjet své schopnosti a projevit se. Tady by bylo na místě více konzultovat se zaměstnanci jejich názory na vylepšení či možné inovace, neboť jsou to právě zaměstnanci působící na prodejnách, kteří jsou mezi zákazníky a vidí případné nedostatky. Na druhou stranu tomuto prvku přiřkládají nejmenší důležitost ze všech hodnocených. Respondenti také pokládají za velmi důležité, aby měli dobré vztahy se svými spolupracovníky i nadřízenými a také adekvátní zpětnou vazbu jako hodnocení pracovního výkonu, pochvaly, výtky a jiné. U posledního však výsledky ukazují, že více než 20 % respondentů s úrovní tohoto prvku není příliš spokojeno.

V sekci s doplňujícími otázkami se zde objevili názory, že se řada respondentů cítí často při práci pod tlakem. Po důkladnějším prozkoumání odpovědí, bylo zjištěno, že se jedná především o respondenty na pozicích manažera prodejny. Negativní reakce se vyskytly také v souvislosti s komunikací a informovaností na pracovišti. Pestrost odpovědí lze zpozorovat také u otázky týkající se možnosti plánování směn, či spíše, zda je v případě potřeby vycházeno dotázaným zaměstnancům vstříc. Více než 15 % odpovědělo, že spíše ne a přes 5 % respondentů, že jim není vycházeno vstříc vůbec. Jednalo se především o zaměstnance na pozicích hlavního prodáváče a prodáváče. I v tomto případě by bylo však lepší provést důkladnější analýzu situace.

Mezi důvody, proč respondenti setrvávají ve společnosti, se nejčastěji objevilo peněžní hodnocení a dobrý kolektiv. Velmi často byl však vybrán i důvod týkající se jistoty zaměstnání či dobrého přístupu ze strany vedení. V otevřené otázce, která byla spíše prostorem pro vlastní názor k celé tématice, se objevilo také pár zajímavých poznámek.

4.3 Limity dotazníkového šetření

Jak bylo zmíněno v rámci metodiky výzkumu, celková účast dotazníkového šetření představovala 29, 34 % zaměstnanců působících na prodejnách. I přesto, že se jedná o návratnost nad očekávání, neboť dle informací ze společnosti tyto průzkumy nejsou příliš oblíbené, je stále třeba vzít v úvahu, že i přes tento fakt se stále může jednat o zkreslený

výsledek, který nemusí odpovídat potřebám všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec má jiné preference a je zřejmé, že tento subjektivní postoj se odrazí také v tomto tématu. Další možné zkreslení je nutné vzít v úvahu u hodnocení spokojenosti a důležitosti okolností práce, které byly pro účely analýz souhrnně nazvány vztahovými odměnami, neboť obsahovaly pouze vybrané prvky pro hodnocení.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce je věnována návrhům a doporučení, o kterých by společnost mohla uvažovat v rámci zlepšení systému odměňování vedoucí k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Tyto návrhy byly sestaveny na základě provedeného dotazníkového šetření se zaměřením na zjištěné nedostatky.

5.1 Občerstvení na pracovišti

Společnost v současné době poskytuje benefit týkající se občerstvení na pracovišti ve formě rozpustné kávy a čaje. Výsledky dotazníkového šetření však ukazují, že tato forma se zdá nedostatečná a je třeba se na tento benefit více zaměřit, neboť dle odpovědí respondentů je pro více než 85 % z nich důležitý v rámci motivace k pracovním výkonům. Spokojeno s jeho současnou podobou je však pouhých 18 % z dotázaných zaměstnanců. Tento fakt způsobil diferenci mezi těmito úrovněmi ve výši - 1,37 bodu, což je největší zaznamenaný rozdíl, ve smyslu hodnocení spokojenosti a důležitosti, z celého průzkumu. Projev nespokojenosti je patrný také při výběru benefitů, které respondenti nečerpají, kdy „občerstvení na pracovišti“ bylo zaznačeno téměř v 50 % případů a objevil se také u otázky, která se ptala na možnost zavedení benefitů nových.

Návrh nové podoby benefitu

Návrh nové formy tohoto benefitu představuje zavedení kávovarů na zrnkovou kávu do zázemí každé prodejny pro potřeby zaměstnanců. Zaměstnavatel by také zajistil určité množství kávy na své náklady, tedy pro zaměstnance by byla káva při čerpání tohoto množství zcela zdarma.

Náklady na tento návrh jsou velmi diskutabilní v závislosti na postoji společnosti v souvislosti s nároky na stroj a kvalitu kávy. Také by zde mohlo padnout rozhodnutí, zda stroje zakoupit, či pronajmout s přidanou hodnotou ve formě servisu, či pravidelného dodávání kávy. Vzhledem k faktu, že se jedná o síť více než 100 poboček po přibližně 5-6 zaměstnancích je navržena varianta nákupu stroje a dodávání kávy v rámci závozu zboží. Tímto by se také eliminovali náklady za dopravu. Množství kávy na měsíc by bylo jasně dané a její čerpání nad rámec by si hradili již zaměstnanci pobočky na své náklady.

V tabulce níže je zobrazen ukázkový příklad nákladů na zavedení této nové formy. Průměrná cena kávovarů byla stanovena dle e-shopu Alza.cz a průměrná cena kávy dle nabízeného sortimentu velkoobchodu MAKRO. V obou případech se jedná o varianty ze sekce levnějších nabízených možností.

Tabulka 13: Vyčíslení nákladu na zavedení kávy na pracovišti

(Zdroj: vlastní zpracování dle průzkumu na e-shopu Alza.cz, MAKRO.cz)

Položka	Náklady na pobočku za 1. měsíc	Náklady na všechny pobočky za 1. měsíc	Náklady za všechny pobočky za 1. rok
Cena přístroje	6 500 Kč	656 500 Kč	656 500 Kč
Cena kávy	360 Kč	36 360 Kč	436 320 Kč

Spotřeba kávy je stanovena odhadem na 8 g zrněk na jednu kávu. V případě, že by každý zaměstnanec vypil denně 2 kávy, jedná se o týdenní spotřebu cca 500 g kávy týdně, tj. přibližně 2 kg kávy za měsíc. Cena kávy byla stanovena na základě průzkumu na částku 180 Kč/kg. Toto množství by bylo přiděleno každé pobočce v rámci měsíčního čerpání.

Počet pracovníků na směně se může lišit dle velikosti prodejny, dle probíhajících akcí, vánočních prodejů či výprodejů. Daný návrh je kalkulován s průměrným množstvím 3-4 pracovníků na směnu bez zahrnutí brigádníků. V tomto případě se není nutné zaměřovat na časový fond, neboť zaměstnanci chodí do práce i o víkendu, a pokud si pracovník vybírá dovolenou, je nutné ho nahradit jiným pracovníkem. Jedinou výjimkou jsou státní svátky či zavření prodejny z technických důvodů, kdy by se náklady snížili.

Celkové roční náklady při dané variantě ceny stroje a ceny kávy by pro 1. rok zavedení dosahovali **1 092 820 Kč**. Pro další roky by podnik financoval pouze nákup zrnkové kávy v hodnotě **436 320 Kč** při stávajícím množství zaměstnanců a počtu prodejen. Tyto náklady se však mohou nepatrně navýšit o případný servis stroje, či jiné administrativní záležitosti. Zaměstnavatel si však takto vynaložené prostředky za nákup kávy nemůže odečíst od základu daně neboť dle § 25 odst. 1 písm. t) se výdaje na poskytnutí občerstvení nedají uznat za daňové náklady (Zákon č. 586/1992 Sb.) (Zákony pro lidi, 2022).

Samotná káva je také velmi efektivní nástroj v rámci komunikace a má velké socializační schopnosti, neboť může představovat určitou kulturu, při které lze utužovat jak pracovní kolektiv a budovat vztahy třeba již krátkými rozhovory, tak vyřešit lecjaký pracovní problém.

V souvislosti s tím, je nezbytné poukázat na další prvky, na které je třeba soustředit pozornost a které v rámci průzkumu vyplynuly na povrch.

5.2 Komunikace a zpětná vazba nadřízeného

Komunikace je nezbytná pro dobré pracovní i osobní vztahy, proto je třeba tento faktor neustále oživovat a rozvíjet. Zároveň je to nezbytný podnět pro vytváření motivace.

Výsledky šetření poukázali na nedostatek v souvislosti s komunikací a informovaností na pracovišti. Přesto, že se jednalo o daleko menší poměr, oproti tvrzené spokojenosti, jedná se o velmi důležitý faktor pro správné fungování pracovního procesu a pocitu sounáležitosti a nelze ho v žádném směru podceňovat. Tento nedostatek byl patrný nejenom v otázce, která se týkala přímo komunikace a informovanosti, ale také v rámci zpětné vazby od nadřízeného, znalosti mzdy, či úpravy směn dle potřeby.

V současné době jsou informace od vyššího vedení společnosti poskytovány prostřednictvím manažerů prodejen popřípadě jejich zástupců, kteří by následně měli zajistit, aby tyto informace obdrželi všichni zaměstnanci pod jejich vedením. K dispozici jsou také nástěnky umístěné jak v kancelářích samotných manažerů, tak v zázemí prodejen, které jsou pro tyto účely určeny. Níže jsou zobrazeny návrhy, které by však mohly být v této souvislosti přínosem a pomoci ke zvýšení spokojenosti samotných pracovníků bez ohledu na jejich pozici.

Skupinový chat jako základ

Nejvyužívanějším prostředkem pro komunikaci se v dnešní době jeví sociální sítě a jejich prostředky. Skupinový chat je nezbytným základem pro rychlá sdělení, či při nemožnosti osobního setkání. Skvěle slouží také jako rychlý informátor pro nahodilé události. Jeho zavedení nic nestojí a zároveň umožňuje jednoduché propojení všech pracovníků.

Zavedení pětiminutovek

Pětiminutovky by v tomto případě představovali krátké setkání pracovníků dané směny před začátkem pracovní doby. V rámci tohoto času by došlo ke shrnutí nejdůležitějších informací týkajících se daného dne např. co má který pracovník v daný den na starosti, co je třeba udělat, jaký je denní plán tržeb popřípadě důležité novinky, či zodpovězení

případných dotazů. Toto neformální setkání např. u kávy lze pojmut také v rámci zvýšení motivace pracovníků a navození aktivnějšího a příjemnějšího startu dne.

Porady celé prodejny při větším množství informací

V předchozím návrhu na krátké meetingy se jedná však především o setkání dané směny, tedy nejsou zde přítomni všichni pracovníci konkrétní prodejny současně. Někdy je však takové setkání třeba k ucelení informací, nebo při větším, důležitějším sdělení. V tomto případě by se takového hodinového meetingu účastnili všichni zaměstnanci dané prodejny a tento čas by jim byl proplacen jako normální hodina práce. Tedy pokud by porada trvala zmíněnou hodinu a účastnilo se jí maximální počet zaměstnanců, který byl stanoven na 610 pracovníků s průměrnou ukázkovou hrubou hodinovou sazbou **170 Kč**, bude náklad společnosti ve výši **103 700 Kč + 9 % ZP + 24,8 % SP. Celková výše nákladů pro zaměstnavatele bude představovat částku 138 751 Kč/měsíc.**

Tyto meetingy by se konali dle potřeby, návrh je však situován na konání 1x měsíčně. Tento čas by posloužil pro předání informací od nejvyššího vedení, sdělení novinek, strategické plánování, odpovídání na případné dotazy, apod. Zároveň také porady mohou poskytnout prostor pro vyjádření názorů, nových myšlenek či potenciálních inovací. Jsou to přeci jen pracovníci na prodejnách, kteří jsou nejvíce v interakci se zákazníkem a mohou vidět určité aspekty, které je třeba zlepšit k jeho vyšší spokojenosti.

V rámci těchto setkání lze však probrat i záležitosti týkající se směn a případné nutnosti neplánovaného volna. Tento bod není náhodný, neboť v rámci dotazníkového šetření bylo zaznamenáno, že ne všichni dotázaní pracovníci byli spokojeni s tím, jakou mají možnost se na plánování směn podílet či jak je jim vycházeno vstříc v případě potřeby. Jednalo se především o pozice prodavače a hlavního prodavače. Potřebné změny by pak byly mířeny nejen směrem k nadřízeným manažerům, ale také ke spolupracovníkům, kteří by jejich problém mohli vyřešit prohozením směny. Zároveň se jedná o formu stmelování kolektivu a motivování zaměstnanců.

Mimopracovní setkání na účet podniku

V současné době společnost nabízí firemní akci jednou za rok ve formě večere ke konci roku, kdy se sejdou pospolu pracovníci v rámci prodejen. Spokojenost s touto formou teambuildingu byla dle výsledků dotazníkového šetření v téměř 77 % odpovědí pozitivní, avšak objevila se zde i vyšší nespokojenost. Na druhou stranu přikládána důležitost činila

v průměru 2,06, tedy diferenční rozdíl činil pouhých 0,1 bodu. Zájem o zavedení více takových akcí během roku projevil 27,37 % respondentů. Zároveň však také uvádějí, že jsou pro ně vztahy se spolupracovníky velmi důležité. V rámci hodnocení spokojenosti s tímto aspektem se názory nepatrně rozcházel, neboť téměř 11 % uvedlo, že s tímto aspektem příliš spokojeno není a 1,12 %, že není spokojeno vůbec. Velmi spokojeno pak bylo přes 53 % dotázaných, což se také projevilo při označení důvodu setrvání ve společnosti, kdy byl „dobrý pracovní kolektiv“ druhým nejčastěji označeným. Objevil se zde i názor, že více firemních akcí by dopomohlo nejen ke stmelení kolektivu, ale i k začlenění nových členů.

Na základě těchto výsledků je navrženo, aby společnost vyčlenila určitý budget pro jednotlivé prodejny, který bude čerpán na společné akce typu „teambuildingu“. Zaměstnanci si tak budou moci za vyčleněné peníze zajít například společně po práci na pivo, na bowling, či na jiné aktivity a strávit spolu čas i mimo pracovní prostředí. Orientační částka je navržena, vzhledem k rozdílným počtům pracovníků na prodejnách v závislosti na jejich vytížení a velikosti, na **500 Kč** na jednoho pracovníka. Celkové náklady jsou následně vyčísleny v tabulce.

Tabulka 14: Náklady na zavedení firemních akcí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Počet pracovníků	Náklady
1	500 Kč
610	305 000 Kč

Celkové náklady při stávajícím počtu zaměstnanců jsou vyčísleny na **305 000 Kč**. Prodejna s 5 zaměstnanci by tedy dostala možnost si proplatit částku 2 500 Kč za rok a to po předložení účtenky za vybranou aktivitu.

Tyto společné akce lze vnímat pozitivně z pohledu stmelení kolektivu, změny prostředí a poznání spolupracovníků z jiné perspektivy. Zároveň mohou sloužit skvěle pro seznámení se s novým členem a jeho rychlejší začlenění.

Poskytnutí uznání a hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců představuje velmi důležitý aspekt v rámci získání zpětné vazby o tom, jak si jedinec ve svém pracovním výkonu vede. Vyjádření uznání, či pochvala je významný dopad na motivaci a z tohoto důvodu by neměla být opomíjena. Zároveň také

přináší zvýšený pocit spravedlnosti zaměstnanců a pocitu, že jejich snaha je doceněna a že si management firmy váží jejich práce i jejich názorů.

Tento aspekt označilo za důležitý, v rámci dotazníkového šetření, více než 98 % z dotázaných zaměstnanců. Velmi spokojeno s jeho současnou formou je však pouhých 21,79 % respondentů a naopak téměř stejný poměr se vyjádřil v negativním smyslu. Diference následně činila - 0,36 bodu. Na tuto mezeru je třeba se zaměřit a vytvářet snahu o její maximální eliminaci.

Návrh se týká zavedení určité formy „hodnotícího pohovoru“ jedenkrát ročně ve smyslu, individuálního dialogu mezi manažerem a jednotlivými pracovníky prodejny. Během tohoto rozhovoru by také měla zaznít ze strany managementu případné pochvala, či naopak projev nespokojenosti s jeho výkony či sociálním chováním. Svůj prostor by však měl dostat i samotný pracovník a ohodnotit svou celkovou spokojenost a spokojenost s jednotlivými aspekty práce. Realizace hodnotících pohovorů přinese zaměstnancům potřebnou zpětnou vazbu o svém výkonu a celkového působení ve společnosti, což může mít pozitivní dopad na jeho motivaci a spokojenost. Zároveň slouží informativně pro obě strany v oblasti budoucí spolupráce a vzájemného očekávání.

Dle mého názoru by zavedení navrhovaných změn přispělo ke snížení nespokojenosti s probíraným faktorem komunikace a informovanosti a zároveň vedlo ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnance. Tento vliv by se také mohl projevit na vyšší motivovanosti k pracovním výkonům a domoci celkovému utužení kolektivu.

5.3 Příspěvek na MultiSport kartu

Benefit ve formě MultiSport karty se dá v dnešní době považovat již víceméně za samozřejmost a je velmi aktuálním tématem, neboť si lidé čím dál více zakládají na zdravém životním stylu, zdravé stravě, více pohybu a celkové péči o své zdraví. Tyto aspekty jsou velmi důležité pro prevenci před častým onemocněním nebo syndromem vyhoření. Držitel MultiSport karty může volně či zvýhodněně navštěvovat partnerskou síť více než 2 600 relaxačních a pohybových zařízení v 500 městech v České i Slovenské republice. Možností je také účast na různých eventech s tématem zdravého životního stylu (MultiSport.cz, 2022).

Jak bylo zmíněno tento benefit již ve společnosti funguje přibližně rok, avšak jeho forma se, dle výsledků dotazníkového šetření, nezdá příliš vhodně zvolena. Nespokojenost s tímto benefitem byla téměř 23 %, přičemž 49 % respondentů bylo spokojeno spíše. Je tedy zřejmý prostor pro jeho zlepšení. Následně bylo zjišťováno, kteří respondenti tento benefit nečerpají a proč, aby nedošlo ke zkreslení výsledku. Ukázalo se, že se jedná o podíl ve výši 34 %, kdy nejčastějším důvodem bylo to, že je cena příliš vysoká. Hodnocení důležitosti pak potvrdilo domněnku, že respondenti by benefit rádi využívali, ale nejsou příliš spokojeni s jeho současnou formou, neboť ho označilo za důležitý podnět k motivaci více než 87 % z nich.

Forma poskytování MultiSport karty záleží čistě na rozhodnutí zaměstnavatele. Je totiž zcela v jeho rukou, jakým dílem na tuto kartu bude přispívat či nebude přispívat vůbec. Momentálně společnost nabízí svým zaměstnancům na jejich vyžádání tuto kartičku za částku 500 Kč, kdy je zaměstnanci tato částka strhávána pravidelně každý měsíc ze mzdy, přičemž je její pořizovací cena sjednána ve výši 600 Kč. Příspěvek zaměstnavatele na tento benefit je tedy rovných 100 Kč. Dle informací společnosti tento benefit využívá cca 45 % zaměstnanců (Interní zdroj společnosti XY, s.r.o.).

Návrh nové podoby benefitu

Samostatný návrh se týká optimalizace spoluúčasti zaměstnance při úhradě nákladů na tuto kartu ze současných 500 Kč na 300 Kč. Tedy rozložení nákladů 50 : 50 mezi zaměstnavatele a zaměstnance. Tímto by se mohl benefit stát pro zaměstnance přitažlivější a vést k jeho většímu využívání a hlavně vyšší spokojenosti.

Následující tabulka zobrazuje možné varianty čerpání na základě zájmu uživatelů.

Tabulka 15: Návrh financování Multisport karty - náklady zaměstnavatele
(Zdroj: vlastní zpracování)

Množství odběratelů	Počet zaměstnanců	Příspěvek zaměstnavatele za měsíc	Příspěvek zaměstnavatele za rok
45 %	275	82 500 Kč	990 000 Kč
50 %	305	91 500 Kč	1 098 000 Kč
65 %	397	119 100 Kč	1 429 200 Kč
80 %	488	146 400 Kč	1 756 800 Kč
100 %	610	183 000 Kč	2 196 000 Kč

V tabulce výše je zobrazeno pět variant nákladů, odvíjejících se od počtu potenciálních uživatelů MultiSport karty. Je počítáno s tím, že po zavedení návrhu počet současných odběratelů této karty neklesne, proto bylo minimum stanoveno na 45 % zaměstnanců. Protože se však domnívám, že počet zájemců vzroste, je zde zobrazen také jejich nárůst včetně vyčíslení souvisejících nákladů pro zaměstnavatele. Je zde zaznamenána také varianta, kdy by využívali MultiSport kartu úplně všichni zaměstnanci.

Je však zřejmé, že se náklady pro zaměstnavatele zvýší a také se jedná o daňově neuznatelný náklad, neboť nepředstavuje plnění, které souvisí s jeho ekonomickou činností. Z pohledu zaměstnance se jedná o nepeněžní příjem, který nepodléhá zdanění a neodvádí se z něj zdravotní či sociální pojištění (Zákony pro lidi, 2022).

Tento benefit lze považovat za atraktivní i z pohledu zaměstnavatele, neboť jeho využíváním společnost získává spokojenějšího a zdravějšího zaměstnance v lepší kondici. Zároveň kompenzuje zaměstnancům pracovní vytížení ve formě volby libovolné volnočasové aktivity s nižšími finančními náklady. Benefit byl také označen jako důležitý aspekt pro motivaci k vyšším pracovním výkonům. Zároveň nemusí společnost domlouvat žádná složitá partnerství s dalšími subjekty, ale poskytnout kompletní balíček dle libosti držitele.

5.4 Příspěvek na pracovní obuv

Dle diferenční analýzy byl zjištěn nedostatek mezi spokojeností respondenta s příspěvkem na dress code a jeho přiřazenou důležitostí jako podnětu pro motivaci. Jak bylo zmíněno, současná forma tohoto benefitu probíhá ve formě poskytnutí pracovních triček s logem společnosti zaměstnancům dle potřeby a příspěvku na jejich praní. Jejich nošení je následně požadováno po zaměstnancích jako reprezentace společnosti při výkonu práce. Dle hodnocení dotázaných zaměstnanců se však ukázalo, že více než 40 % z nich nejsou s touto formou zase tolik spokojeni. Toto tvrzení se následně potvrdilo u otázky týkající se potenciálně nových benefitů, o které by respondenti měli zájem, neboť pro zavedení příspěvku na pracovní obuv hlasovalo více než 87 % z nich.

Zaměstnanci tráví pracovní dobu, kromě času vyhrazeného pro přestávku, na nohou a kvalitní pracovní obuv je v této souvislosti nezbytným aspektem pro výkon práce. Z tohoto důvodu navrhuji, aby zaměstnavatel na pořízení této obuvi přispíval v částce

1000 Kč. Tento příspěvek by zaměstnanec mohl čerpat jednou ročně po předložení dokladu prokazujícího nákup obuvi ve formě připsání částky na vlastní účet. Následující tabulka zobrazuje náklady zaměstnavatele při zavedení tohoto benefitu.

Tabulka 16: Zavedení příspěvku na pracovní obuv - vyčíslení nákladů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců čerpající benefit	Příspěvek za rok
1	1 000 Kč
305	305 000 Kč
610	610 000 Kč

Tabulka zobrazuje náklad na jednoho zaměstnance a také další dvě varianty čerpání – při 50 % a 100 % využití. V případě, že by tuto možnost využili všichni zaměstnanci působící na prodejnách, by činili náklady pro společnost 610 000 Kč.

5.5 Dovolená nad rámec

Poskytování dovolené nad rámec zákona je v dnešní době již běžnou praxí v rámci rozšiřování benefitů. Zároveň je z pohledu zaměstnance velmi oblíbenou formou. V rámci dotazníkového šetření se v otázce „Jaký benefit ve společnosti nejvíce postrádáte?“ projevilo 139 respondentů, že je to právě tento benefit, jehož zavedení by ve společnosti nejvíce ocenili a byl v tomto smyslu druhý nejvíce zaznačený benefit po příspěvku na obuv. Zároveň je zde zřejmá difference mezi aspektem týkajícího se sladění pracovního a osobního života v rámci hodnocení vybraných okolností výkonu práce. Na základě hodnocení spokojenosti s tímto aspektem a jeho přiřazenou důležitostí, jako podnětu pro motivaci k pracovním výkonům, vznikl bodový rozdíl - 0,66, tedy že míra úrovně spokojenosti je nižší, než míra úrovně důležitosti, jak ji vnímají respondenti.

Zaměstnanci mají ze zákona nárok na 160 hodin dovolené, které odpovídají 4 týdnů. Předmětem tohoto návrhu je tedy zvýšení této doby o 40 hodin na 5 týdnů dovolené, tedy celkových 200 hodin, které zaměstnanci mohou čerpat. Tento benefit by však mohli čerpat pouze zaměstnanci, kteří působí ve společnosti déle než 1 rok.

Výpočet této náhrady mzdy za dovolenou se odvíjí od výdělku za předchozí kalendářní čtvrtletí. Bude-li čerpána např. dovolená v červenci, náhrada bude vypočítána podle průměrného výdělku zaměstnance za duben až červen. Výše náhrady se však může lišit

v závislosti na době čerpání dovolené díky variabilní složce mzdy, která závisí na různých faktorech. Je proto možné, že v čase Vánoc, kdy jsou tržby vyšší a zaměstnanci dostávají finanční prémii za odpracované hodiny, bude mzda vyšší, než např. na podzim.

Níže uvedená tabulka zobrazuje výpočet náhrady mzdy za týden dovolené navíc, který představuje časový fond 40 hodin. Náhrada je počítána z příkladové průměrné hrubé mzdy zaměstnance za předchozí čtvrtletí se zaměřením na jednotlivé měsíce a počet odpracovaných hodin.

Tabulka 17: Výpočet náhrady mzdy za dovolenou
(Zdroj: vlastní zpracování)

Čtvrtletí	Hrubá mzda	Odpracováno
1.měsíc kalendářního čtvrtletí před dovolenou	26 000 Kč	168 h
2.měsíc kalendářního čtvrtletí před dovolenou	30 000 Kč	172 h
3.měsíc kalendářního čtvrtletí před dovolenou	28 000 Kč	166 h
Počet hodin plánované dovolené	40 h	
Náhrada mzdy za celou dovolenou	6 615 Kč	

Dle výpočtu by náhrada mzdy pro 1 zaměstnance činila 6 615 Kč za 40 hodin čerpání dovolené navíc. Faktorů, které však výši náhrady ovlivňují je celá řada, kromě zmíněné variabilní složky mzdy také např. to, zda zaměstnanec v měsících, ze kterých se mzda počítána čerpal dovolenou, či nemocenskou (Nývltová Vojáčková, Peníze.cz).

V rámci ukázky pro výslednou mzdu zaměstnance a náklady zaměstnavatele je využit následující příklad, který představuje mzdu, na kterou by zaměstnanec dosáhl, kdyby pracoval celý měsíc a mzdu + náhradu, kterou obdrží při čerpání volna.

Tabulka 18: Výpočet nákladů pro zaměstnavatele
(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Hrubá mzda (bez dovolené)	Odpracováno (bez dovolené)	Hrubá mzda (s dovolenou)	Odpracováno (s dovolenou)
Hrubá mzda	27 000 Kč	167 h	20 533 Kč	127 h
Náhrada mzdy za dovolenou	-	-	6 615 Kč	-
Hrubá mzda + náhrada	27 000 Kč	-	27 148 Kč	-
SZ zaměstnavatel	6 750 Kč	-	6 787 Kč	-
ZP zaměstnavatel	2 430 Kč	-	2 443 Kč	-
Celkové náklady pro zaměstnavatele	36 180 Kč		36 378 Kč	

Ukázka zobrazuje příklad změny výše nákladů pro zaměstnavatele při čerpání 40 hodin dovolené v měsíci, kdy by hrubá mzda za jinak stejných podmínek činila 27 000 Kč za 167 odpracovaných hodin. V tomto případě se mzdové náklady zaměstnavatele zvýšili o 198 Kč.

Tato částka však představuje daňově uznatelný náklad, ale i přesto se z pohledu zaměstnavatele tento benefit jeví jako jeden z nejnákladnějších, neboť podléhá stejnému režimu jako dovolená, tedy platí zaměstnanci za jeho volno.

V rámci zavedení tohoto benefitu je však nutné určit pravidla a řádně seznámit zaměstnance s podmínkami jeho čerpání. Aby nedocházelo ke zneužití tohoto benefitu, je dle zákoníku práce § 218 ods. 2, možné převést dovolenou navíc do dalšího roku pouze v případě, že byla za příslušný kalendářní rok vyčerpána v minimální výši čtyř týdnů. O převedení musí následně pracovník písemně požádat (Zákony pro lidi, 2022).

Poskytnutí volna navíc je v dnešní době, kdy se stává volný čas čím dále více důležitější hodnotou, téměř nezbytné pro konkurenceschopnost na trhu práce. Vzhledem k faktu, že se jedná o směny, jejichž flexibilitu nelze určitým způsobem zaručit, tak se dá hovořit o kompenzaci, kdy bude mít zaměstnanec více času pro sebe ve formě placeného volna. Díky tomu získá také zaměstnavatel odpočatější a motivovanější zaměstnance, ale také přidanou hodnotu na atraktivitě pro potenciální zájemce.

5.6 Ulevení od stresu

Náznak stresových situací, kdy se zaměstnanci cítí pod tlakem, se objevil i zde, kdy se vyjádřilo přes 11 % dotázaných pracovníků, že tyto situace vnímají často a přes 21 %, že jsou spíše občasné. Při podrobnějších prozkoumání bylo zjištěno, že tlak vnímají především pracovníci na pozicích manažera, neboť s přihlédnutím jejich zastoupení v rámci šetření odpovědělo kladně 14 z 31 zúčastněných. Pouze 3 následně uvedli, že se pod tlakem necítí.

Z tohoto důvodu je navrženo poskytovat manažerům prodejen určitou kompenzaci tohoto stresu ve formě poukazu na masáž, který by obdrželi kvartálně 4 x za rok. Vhodným řešením by se jevílo poskytovat tento benefit ve formě zavedení Flexi či Multi Pass CARD, na jejichž konto by se částka čtvrtletně připisovala. Výhodou této varianty je snadnější správa a administrativa či vyšší flexibilita. Tento benefit je mířen převážně na zmíněné masáže, ale je na uvážení každého manažera, jak s touto částkou naloží, neboť k uplatnění benefitů je možné využít síť více než 15 000 provozoven od právě volnočasových aktivit po lékárny, knihkupectví či kulturu (Sodexo.cz, 2022).

Výhodou této varianty je, že částka poskytnutá touto formou nezvyšuje vyměřovací základ pro odvod zdravotního a sociálního pojištění a to až do výše 20 000 Kč za rok a to jak u zaměstnance, tak zaměstnavatele. Pro zaměstnance tato forma také znamená vyšší čistý příjem, neboť je takto poskytovaná forma osvobozena od daně z příjmu. Oproti případnému příspěvku do mzdy, dojde k navýšení čistého příjmu zaměstnance (Zákony pro lidi, 2022).

Částka, která by se zaměstnanci kvartálně připisovala, byla stanovena na výši **700 Kč**. V případě varianty 101 prodejen v rámci ČR, přičemž každá prodejna má svého manažera, jsou náklady zaměstnavatele čtvrtletně **70 700 Kč** a ročně pak **282 800 Kč**.

Návrh zaměřený na manažery prodejen představuje diferencovaný prvek pro snížení stresu, či jako určitá forma jeho kompenzace. Slouží také jako nástroj pro odměnu za vykonanou práci a přináší motivační účinek.

5.7 Shrnutí návrhů v rámci daňových aspektů

Uvedená tabulka představuje daňové aspekty navrhovaných benefitů ze strany zaměstnanci i zaměstnavatele.

Tabulka 19: Daňové aspekty navrhovaných benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování dle zákony pro lidi.cz)

Benefity	Daňově uznatelný náklad zaměstnavatele	Podléhá zdanění u zaměstnance	Součást vyměřovacího základu pro pojistné
Káva na pracovišti	×	×	×
Příspěvek na obuv	✓	×	×
Dovolená nad rámec	✓	✓	✓
Porady	✓	✓	✓
Multisport karta	×	×	×
Firemní akce	×	×	×
Masáže	×	×	×

Z tabulky je zřejmé, že ze strany zaměstnavatele se bude jednat o povětšinou daňově neuznatelný náklad, který bude zvyšovat daňovou zátěž společnosti. Zaměstnanec kromě případů, kdy je vyplácena finanční částka ke mzdě, neodvádí z čerpání těchto benefitů žádnou daň.

5.8 Shrnutí nákladů na zavedení nových benefitů

Zavedení navrhovaných změn představuje pro společnost náklady, které jsou ve většině případech daňově neuznatelné. Pro vyčíslení konečné zátěže pro společnost je třeba k daných částkám přičíst 19 % daň. Jedná se o benefity jako MultiSport karta, nákup kávy do kávovarů, firemní akce a Flexi pass pro manažery. Výsledné částky jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 20: Nákladové shrnutí navrhovaných změn
(Zdroj: vlastní zpracování)

Návrhy	Roční náklady návrhů
Káva na pracovišti	$656\,500 + 436\,320 + 82\,901 = 1\,175\,721$ Kč
Příspěvek na obuv	610 000 Kč
Multisport karta	$2\,196\,000 + 417\,240 = 2\,613\,240$ Kč
Firemní akce	$305\,000 + 57\,950 = 362\,950$ Kč
Masáže pro manažery	$282\,800 + 53\,732 = 336\,532$ Kč
Celkem	5 098 443 Kč

V případě, že by se společnost rozhodla zavést všechny výše uvedené benefity činili by náklady na první rok zavedení 5 098 443 Kč. Nejsou zde však započítány navrhované změny týkající se dovolené a zavedení porad, neboť se jedná o příspěvek ve formě finanční částky, která se velmi těžce odhaduje. Celkové náklady jsou vyčísleny při čerpání všemi současnými zaměstnanci a při stávajícím počtu poboček. V prvním roce zavedení je částka navýšena o pořízení kávovarů, které však z pohledu společnosti nepodléhají daňové zátěži.

Lze však předpokládat, že částka by byla v realitě daleko nižší, neboť ne všichni zaměstnanci nové benefity využijí.

Pokud by se společnost rozhodla, vzhledem k vysokým nákladům, zavést pouze některé změny je doporučováno následující pořadí:

Tabulka 21: Pořadí navrhovaných změn
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Návrhy
1.	Káva na pracovišti
2.	Příspěvek na obuv
3.	Více dnů dovolené
4.	Porady celého týmu

Výše postavený prioritní žebříček byl sestaven na základě přihlédnutí k výsledkům dotazníkového šetření a promítnutí mého názoru na dané návrhy.

ZÁVĚR

Diplomová práce pojednává o problematice spokojenosti a motivaci zaměstnanců a celkovém řízení lidských zdrojů. Cílem výzkumu bylo provést analýzu motivačního a odměňovacího systému vybrané společnosti a zaměřit se na možná zlepšení vedoucí k vyšší spokojenosti, motivaci zaměstnance a celkovému srozumitelnějšímu systému odměn. Pro naplnění cíle byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu ve společnosti pod fiktivním názvem XY, s.r.o.

Práce byla koncipována do tří primárních částí. První část se věnovala teoretickým poznatkům se zaměřením na řešenou problematiku řízení lidských zdrojů, systému motivace a odměňování, hodnocení a pracovní spokojenosti. Na oblasti bylo nahlíženo z pohledu více autorů. Na základě zjištěných poznatků byl následně sestaven model teoretického rámce řešené problematiky.

Druhá část se následně zaměřovala na vybranou společnost se zaměřením na současný systém odměn a identifikace pracovních pozic. Následovala část zaměřená na metodiku výzkumu, která shrnovala základní poznatky k následujícímu dotazníkovému šetření. Toto šetření probíhalo v online podobě s pracovníky působícími na prodejních místech po celé ČR a zúčastnilo se ho na 29,34 % respondentů.

Výsledky šetření následně posloužili k naplnění hlavního cíle celé práce, tedy na jejich základě došlo k identifikaci slabých míst v systému odměňování a navrhnutí změn, které povedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci k pracovním výkonům. Každý námět byl detailně popsán, včetně finančních prostředků, které by společnost byla nucena vynaložit na jejich aplikaci.

I přesto, že se v řadě případů jedná o návrhy nákladnější, jejich zavedení je snadno realizovatelné a přínos z nich plynoucí velmi významný. Jedná se především o zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a jejich motivaci k vyšším výkonům, ale také přidanou hodnotu na atraktivitě pro budoucí uchazeče o zaměstnání.

ZDROJE

Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7
3. BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983, 231 s. ISBN 14-343-83
4. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
5. BEDRNOVÁ, Eva., Ivan, NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9
7. BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3
8. BLÁHA, Jiří, et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 280 s. ISBN 978-80-266-0374-0
9. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9
13. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 249 s. ISBN 978-80-7598-361-9
14. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2

15. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1
16. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-707-9283-3
17. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
18. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1
19. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2
20. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

Elektronické články a zdroje:

1. ALI, Bayad Jamal; ANWAR, Govand. *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. International Journal of Engineering, Business and Management [online]. 2021. roč. 5, č. 2, s. 21–30. Také dostupné z: <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
2. BAKKER, Arnold B., ALBRECHT, Simon L. a LEITER, Michael P., 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2011. roč. 20, č. 1, s. 4-28. ISSN 1359-432X, 1464-0643. Také dostupné z: 10.1080/1359432X.2010.485352
3. ESTIGOY, Edison; SULASULA, Josephine; GUODU, Xi'an. Factors Affecting Employee Commitment in the Workplace: An Analysis. *Journal of Education and Practice* [online]. 2020. roč. 11, č. 27, s. 160-171. Také dostupné z: 10.7176/JEP/11-27-19
4. SAKS, Alan M. a GRUMAN Jamie A. What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly* [online]. 2014. roč. 25, č. 2, s. 155-182, ISSN 10448004. Také dostupné z: 10.1002/hrdq.21187
5. SALLEH, Suzila Mat, et al. The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* [online]. 2016. roč. 6, č. 58, s. 139-143. Také dostupné z:

- https://www.researchgate.net/publication/305637762_The_Influence_of_Work_Motivation_on_Organizational_Commitment_in_the_WorkplaceAlza.cz.
Automatické kávovary. Alza.cz [online]. Copyright © [cit. 05.05.2022]. Také dostupné z: <https://www.alza.cz/automaticke-kavovary/18857353.htm>
6. TRUSS, Catherine, et al. *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. London, UK: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2007. Technical report [online]. 2007. Také dostupné z: 10.13140/RG.2.2.35926.27200
 7. YUCEL, İlhami; BEKTAS, Cetin. Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* [online]. 2012. roč. 46, s. 1598-1608. Také dostupné z: 10.1016/j.sbspro.2012.05.346

Internetové zdroje

8. CZ-NACE Kódy. *CZ-NACE Kódy* [online]. Copyright © 2022 [cit. 06.04.2022]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz
9. Deloitte, 2021. *Trendy v oblasti lidského kapitálu. Deloitte Česká republika* [online]. Copyright © 2022 [cit. 09.01.2022]. Také dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>
10. MAKRO.cz. *MAKRO – Velkoobchod potravin a dalšího zboží* [online]. Copyright © [cit. 05.05.2022]. Také dostupné z: <https://www.makro.cz/vyhledavani?q=k%C3%A1va>
11. MultiSport. *MultiSport – Cítit se lépe* [online]. Copyright © 2020 MultiSport Benefit, s.r.o. [cit. 07.05.2022]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>
12. Nývltová Vojáčková T, Peníze.cz – *Největší web o osobních financích na českém internetu* [online]. Copyright © 2000 [cit. 07.05.2022]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kalkulacky/dovolena>
13. Sodexo. *Sodexo – světový lídr ve službách pro kvalitu života* [online]. Copyright © SODEXO 2022 [cit. 07.05.2022]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/volny-cas-zamestnavatel/>
14. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: justice [online]. Copyright © 2022 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 06.04.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

15. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů. *Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 07.05.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
16. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 07.05.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=z%C3%A1kon%C3%ADk+pr%C3%A1ce>

Interní zdroje firmy

17. Interní zdroj společnosti XY, s.r.o. *Informace o společnosti* [emailová komunikace]. 3. března 2022 09:37 [cit. 03.03.2022].
18. XY, s.r.o. *Interní dokumenty* 2020, 2021, 2022

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod.	a podobně
CVO	centrální výzkumná otázka
č.	číslo
ČR	Česká republika
HR	lidské zdroje
Kč	koruna česká
kol.	kolegové
Multis.	multisport
např.	například
naroz.	narozeniny
občerst.	občerstvení
osobn.	osobní
popř.	popřípadě
prac.	pracovní
resp.	respektive
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
sebereal.	seberealizace
straven.	stravenková
tj.	to je

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model angažovanosti	14
Obrázek 2: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností	19
Obrázek 3: Proces motivace založen na uspokojování potřeb	21
Obrázek 4: Teoretický rámec	40
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Model celkové odměny.....	33
Tabulka 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku.....	48
Tabulka 3: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení.....	49
Tabulka 4: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	49
Tabulka 5: Rozdělení respondentů dle délky jejich působnosti ve firmě.....	50
Tabulka 6: Rozdělení respondentů dle odpovědí v souvislosti s komunikací na pracovišti.....	62
Tabulka 7: Rozdělení respondentů dle odpovědí v souvislosti se stresem na pracovišti.....	63
Tabulka 8: Rozložení respondentů dle odpovědí v souvislosti se změnou směn	64
Tabulka 9: Vybrané charakteristiky celkové spokojenosti a spokojenosti s odměňováním.....	66
Tabulka 10: Diferenční analýza.....	67
Tabulka 11: Diferenční analýza - vztahové odměny.....	68
Tabulka 12: Diferenční analýza - poskytované benefity	69
Tabulka 13: Vyčíslení nákladu na zavedení kávy na pracovišti.....	74
Tabulka 14: Náklady na zavedení firemních akcí	77
Tabulka 15: Návrh financování Multisport karty - náklady zaměstnavatele.....	79
Tabulka 16: Zavedení příspěvku na pracovní obuv - vyčíslení nákladů	81
Tabulka 17: Výpočet náhrady mzdy za dovolenou.....	82
Tabulka 18: Výpočet nákladů pro zaměstnavatele.....	83
Tabulka 19: Daňové aspekty navrhovaných benefítů	85
Tabulka 20: Nákladové shrnutí navrhovaných změn.....	86
Tabulka 21: Pořadí navrhovaných změn.....	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Procentuální spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti.....	51
Graf 2: Procentuální spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením	51
Graf 3: Procentuální vyjádření motivačního faktoru mzdy	52
Graf 4: Procentuální znalost zaměstnanců složení mzdy	53
Graf 5: Procentuální spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity	54
Graf 6: Procentuální důležitost v rámci motivace k pracovním výkonům.....	55
Graf 7: Procentuální vyjádření nevyužívaných benefitů	56
Graf 8: Procentuální znalost zaměstnanců benefitního systému.....	57
Graf 9: Procentuální vyjádření zájmu o nové benefity	58
Graf 10: Procentuální spokojenost zaměstnanců s vybranými okolnostmi práce..	59
Graf 11: Procentuální důležitost okolností práce v rámci motivace k pracovním výkonům	60
Graf 12: Procentuální vyjádření celkové motivace	61
Graf 13: Procentuální vyjádření spokojenosti s komunikací a informovaností	62
Graf 14: Procentuální vyjádření pocíťovaného stresu/tlaku	63
Graf 15: Procentuální vyjádření možnosti úpravy/změny směny dle potřeby	64
Graf 16: Procentuální vyjádření důvodů setrvání ve společnosti	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření.....	I
---	----------

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění krátkého dotazníku do mé diplomové práce ohledně spokojenosti v rámci motivace a odměňování. Dotazník je zcela anonymní a odesílá se přímo mně, tedy nikdo neuvidí, z jaké jste prodejny, nebo kdo dotazník vyplňuje. Tyto odpovědi však poslouží i samotné společnosti, proto je i fajn využít tuto formu jako vyjádření svého názoru.

Předem moc děkuji za Váš čas a ochotu.

Karolína Hlavačková

1. Jaký je Váš věk?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21-25 let
- ☐ 26-30 let
- ☐ 31-35 let
- ☐ 36 a víc let

2. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- ☐ Manažer prodejny
- ☐ Zástupce manažera
- ☐ 1. prodavač
- ☐ Prodavač

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Výuční listopad střední s maturitou
- ☐ Vyšší/vysokoškolské

5. Jak dlouho u firmy pracujete?

- ☐ Méně než rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-6 let

- ☐ 7-9 let
- ☐ 10 a více

6. Jste celkově ve společnosti spokojen/a?

- ☐ Ano, jsem spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Ne, nejsem spokojen/a

7. Jste spokojen/a s finanční odměnou za svou práci?

- ☐ Ano, jsem
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, nejsem

8. Jak je pro Vás finanční ohodnocení důležité v rámci motivace k pracovním výkonům?

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležité
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

9. Znáte všechny složky mzdy, tedy jak je odměna sestavena (které složky obsahuje, jak se tvoří, které faktory na ni mají vliv)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Jak jste spokojeni s následujícími benefity, které Vám firma nabízí. Ohodnoťte na uvedené škále.

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Stravenkový paušál	☐	☐	☐	☐
Multisport karta	☐	☐	☐	☐
Sleva na produkty	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na dress code	☐	☐	☐	☐
Občerstvení na pracovišti	☐	☐	☐	☐
Dárek k narozeninám	☐	☐	☐	☐

11. Jak jsou pro Vás poskytované benefity důležité v rámci motivace k pracovním výkonům (jak je důležité, aby byly dle vašich představ)? Ohodnoťte na uvedené škále.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Stravenkový paušál	☐	☐	☐	☐
Multisport karta	☐	☐	☐	☐
Sleva na produkty	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na dress code	☐	☐	☐	☐
Občerstvení na pracovišti	☐	☐	☐	☐
Dárek k narozeninám	☐	☐	☐	☐

12. Využíváte všechny benefity, které jako zaměstnanec můžete čerpat? V případě, že ne, které nevyžíváte.

- ☐ Stravenkový paušál
- ☐ Multisport karta
- ☐ Sleva na produkty
- ☐ Příspěvek na dress code
- ☐ Občerstvení na pracovišti
- ☐ Dárek k narozeninám

V případě, že respondent vybral nějakou možnost, byl odkázán na podotázku.

Proč tyto benefit/y nevyžíváte?

.....

13. Byli jste dostatečně seznámeni s benefiálním systémem společnosti (znáte veškeré možnosti a podmínky čerpání)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Jaký benefit ve společnosti nejvíce postrádáte? (Vyberte z následujících, případně doplňte vlastní do políčka „Jiná“).

- ☐ Nic mi nechybí, jsem spokojen/a
- ☐ Více mimo pracovních setkání (teambuilding) např. u piva, večere..
- ☐ Příspěvek na pracovní obuv
- ☐ Příspěvek na dopravu

- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na kulturu
- ☐ Příspěvek na péči o zdraví
- ☐ Více dnů dovolené
- ☐ Individuálněji zaměřené benefity (Cafeterie)
- ☐ Jiná...

15. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi, které ovlivňují Vaši práci? Ohodnoťte na uvedené škále.

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Zpětná vazba od nadřízeného (pochvala, hodnocení)	☐	☐	☐	☐
Vztahy se spolupracovníky	☐	☐	☐	☐
Vztahy s nadřízenými	☐	☐	☐	☐
Možnost seberealizace	☐	☐	☐	☐
Pracovní podmínky (prac, prostředí, zázemí..)	☐	☐	☐	☐
Spravedlivé jednání	☐	☐	☐	☐
Sladění pracovního a osobního života	☐	☐	☐	☐

16. Jak jsou pro Vás tyto okolnosti důležité v rámci motivace k pracovním výkonům (jak je důležité, aby byly dle vašich představ)? Ohodnoťte na uvedené škále.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Zpětná vazba od nadřízeného (pochvala, hodnocení)	☐	☐	☐	☐
Vztahy se spolupracovníky	☐	☐	☐	☐
Vztahy s nadřízenými	☐	☐	☐	☐
Možnost seberealizace	☐	☐	☐	☐
Pracovní podmínky (prac, prostředí, zázemí..)	☐	☐	☐	☐
Spravedlivé jednání	☐	☐	☐	☐
Sladění pracovního a osobního života	☐	☐	☐	☐

17. Cítíte se v současné situaci ve své práci celkově dostatečně motivován/a?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

18. Jak jste spokojen/a s komunikací a informovaností v podniku?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

19. Cítíte se při své práci pod tlakem/ ve stresu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano, často
- ☐ Spíše ne, občas
- ☐ Ne

20. Je Vám v případě potřeby vycházeno v souvislosti s plánováním směn/pracovní dobou vstříc?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano, často
- ☐ Spíše ne, občas
- ☐ Ne

21. Co je pro Vás zásadním důvodem setrvání v této společnosti? (Lze vybrat jednu nebo více možností, případně dopsat vlastní do políčka „Jiná“).

- ☐ Peněžní ohodnocení
- ☐ Dobrý kolektiv
- ☐ Poskytované benefity
- ☐ Dobrý přístup ze strany vedení
- ☐ Zajímavá práce
- ☐ Blízkost domova
- ☐ Jistota zaměstnání
- ☐ Nedostatek pracovních nabídek
- ☐ Jiná...

22. Co by Vás osobně více motivovalo při práci (benefit, přístup vedení, mzda, cokoli..)?
Jste s něčím nespokojeni? (místo pro Vaše poznámky)

.....