



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM VE VYBRANÉM PODNIKU

ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION WITH THE MOTIVATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Edita Mádrová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Edita Mádrová**
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:

Analýza spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem ve vybraném podniku

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:

Cílem této diplomové práce je zpracování návrhu motivačního (odměňovacího) systému pro zaměstnance ve vybrané společnosti na základě dat získaných z dotazníkového šetření.

Základní literární prameny:

ABOLADE, Dupe Adesubomi. Impact of Selected Factors on Employees' Satisfaction and Organisational Performance. Trendy ekonomiky a managementu [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, XIV(35), 9-24.

JAWORSKI, Caitlin, Swathi RAVICHANDRAN, Aryn C KARPINSKI and Shweta SINGH. 2018. The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. International journal of hospitality management [online]. Elsevier, 74, 1-12.

KEITH, Davis. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je ověřit spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku pomocí dotazníkového šetření. Teoretická část se zabývá definicemi pracovní spokojenosti, způsoby motivace, odměňováním zaměstnanců a pojetí benefitů. Výzkumná část práce se věnuje kvantitativnímu šetření, které má formu online dotazníku. Na základě vyhodnocených dat jsou vyhotoveny návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní spokojenost, způsoby motivace, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody.

ABSTRACT

The subject of this diploma thesis is to verify the satisfaction of employees in a selected company by a questionnaire survey. The theoretical part deals with the definitions of job satisfaction, ways of motivation, employee remuneration and concept of benefits. The research part of the work is devoted to quantitative research, which takes the form of an online questionnaire. Based on the evaluated data, proposals and recommendations are made to increase employee satisfaction in the workplace.

KEYWORDS

Job satisfaction, ways of motivation, employee remuneration, employee benefits.

MÁDROVÁ, Edita. *Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, 2022, 88 s. Diplomová práce. Vedoucí práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Prohlášení autora o původnosti díla

Jméno a příjmení autora: Bc. Edita Mádrová
VUT ID autora: 229746
Typ práce: Diplomová práce
Akademický rok: 2021/22
Téma závěrečné práce: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity

Prohlašuji, že svou závěrečnou práci jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí/ho závěrečné práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autorka uvedené závěrečné práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této závěrečné práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

Brno

.....
podpis autorky*

*Autor podepisuje pouze v tištěné verzi.

PODĚKOVÁNÍ

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a podnětné návrhy k práci. Dále pak paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za možnost konzultace a odborné rady při zpracování výzkumu, paní Kamile Vašíčkové, DiS. za výbornou konzultaci a možnost spolupráce při výzkumné části práce. V neposlední řadě patří velké díky mojí rodině, příteli Ing. Tomáši Stodůlkovi a kamarádovi Ing. Petru Jedličkovi za trpělivost, podporu a pomoc během celého studia.

Obsah

Úvod	12
1 Teoretická část práce	14
1.1 Spokojenost zaměstnanců	14
1.1.1 Faktory pracovní spokojenosti	14
1.2 Motivace zaměstnanců	19
1.2.1 Motivační mapa	19
1.2.2 Typy motivace	20
1.2.3 Motivační faktory	21
1.2.4 Principy motivace	21
1.2.5 Model odměny, výkonu a motivace	23
1.3 Odměňování zaměstnanců	24
1.3.1 Systém odměňování	25
1.3.2 Finanční	25
1.3.3 Nefinanční	26
1.4 Zaměstnanecké výhody	27
1.4.1 Tradiční zaměstnanecké benefity	27
1.4.2 Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů	28
1.4.3 Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod	31
2 Představení společnosti	33
2.1 Organizační struktura	33
2.2 Benefitní systém	35
2.3 Aktuální stav	37
3 Analytická část	38
3.1 Metodologie výzkumu	38
3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu	39
3.2.1 Vnímání managementu společnosti a jejich komunikace se zaměstnanci	39
3.2.2 Spokojenost s vedoucím pracovníkem	41
3.2.3 Vnímání pracovního kolektivu a konfliktů na pracovišti	44
3.2.4 Spokojenost s pracovním prostředím	48
3.2.5 Spokojenost a stresové situace při práci z domova	49
3.2.6 Spokojenost s benefitním systémem společnosti	52
3.2.7 Obecné otázky (č. 37–41)	60

4	Návrhy a doporučení	61
4.1	Vnímání důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů	61
4.2	Navýšení mzdy	62
4.3	Zavedení elektronické stravenkové karty	63
4.4	Zvýšení částky stravenek	64
4.5	Ovocné dny	65
4.6	Zlepšení komunikace	66
4.7	Zlepšení motivačního procesu	68
4.8	Vybudování venkovního posezení	69
4.9	Změna externího dodavatele pro dovoz obědů	69
4.10	Shrnutí návrhů	70
	Závěr	71
	Literatura	73
	Seznam příloh	76
	A Vypracovaný dotazník	77
	B Data pro graf důležitosti a spokojenosti	86

Seznam obrázků

1.1	Pravidla motivace [7]	22
1.2	Model odměny, výkonu a motivace [10]	23
1.3	Důsledky nespokojenosti [10]	24
1.4	Systém odměňování [9]	25
1.5	Vzdělávací potřeby [19]	29
2.1	Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	33
2.2	Organizační struktura oddělení Programu (vlastní zpracování)	34
2.3	Organizační struktura oddělení Produkce (vlastní zpracování)	35
3.1	Pocitování hrdosti pracovat pro vybranou společnost (vlastní zpracování)	40
3.2	Hodnocení důvěry vůči top managementu společnosti (vlastní zpracování)	40
3.3	Hodnocení operativní komunikace ze strany personálního oddělení (vlastní zpracování)	41
3.4	Spokojenost s hodnotícími faktory vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)	42
3.5	Celková spokojenost se spoluprací s nadřízeným pracovníkem (vlastní zpracování)	42
3.6	Hodnocení vlastností vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)	43
3.7	Zlepšení vlastností vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)	44
3.8	Respektování názorů (vlastní zpracování)	45
3.9	Oceňování pracovních výsledků (vlastní zpracování)	45
3.10	Konflikty na pracovišti (vlastní zpracování)	46
3.11	Nejčastější důvody konfliktů (vlastní zpracování)	46
3.12	Celková spokojenost v pracovním kolektivu (vlastní zpracování)	47
3.13	Možnosti zlepšení týmové spolupráce (vlastní zpracování)	47
3.14	Spokojenost s pracovními faktory (vlastní zpracování)	48
3.15	Spokojenost s náplní práce (vlastní zpracování)	48
3.16	Možnost pracovat z domu na home office (vlastní zpracování)	49
3.17	Hodnocení faktorů vzdálené práce (vlastní zpracování)	49
3.18	Vnímání stresu během práce z domu (vlastní zpracování)	50
3.19	Stresující faktory při práci z domu (vlastní zpracování)	50
3.20	Využívání možnosti firemního stravování (vlastní zpracování)	52
3.21	Spokojenost s firemním stravováním (vlastní zpracování)	53
3.22	Zájem o nové benefity (vlastní zpracování)	54
3.23	Zájem o zavedení elektronických stravenek na kartu (vlastní zpracování)	54
3.24	Zájem o příspěvek na penzijní, životní pojištění (vlastní zpracování)	55

3.25	Spokojenost s možností kariérního růstu (vlastní zpracování)	57
3.26	Vnímání spravedlnosti při povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)	57
3.27	Spokojenost s platovým ohodnocením (vlastní zpracování)	58
3.28	Spokojenost s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení (vlastní zpracování)	58
3.29	Doporučení práce novým zaměstnancům (vlastní zpracování)	59
4.1	Spokojenost a důležitost faktorů odměňování a motivace (vlastní zpracování, zdroj: příloha B)	62

Seznam tabulek

1.1	Motivační mapa [8]	20
2.1	Odměna za doporučení zaměstnance [23]	37
3.1	Profil respondentů (vlastní zpracování)	60
4.1	Náklady na navýšení mzdy; zisky pro zaměstnance (vlastní zpracování)	63
4.2	Zvýšení částky stravenek (vlastní zpracování)	64
4.3	Celková kalkulace nákladů pro návrhy (vlastní zpracování)	70

Úvod

Spokojenost každého člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality a vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Významnou roli v ní sehrávají potřeby, emoce, postoje a hodnoty. Ovlivňují ji prožívané pozitivní či negativní události, naplněné cíle a očekávání. Dále je ovlivněna specifiky různých kultur a hlavně se mění v průběhu jednotlivých období vývoje života. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i pracovním životě. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců odlišný, pro mnoho z nás je práce velmi důležitým aspektem života. Proto je pracovní spokojenost důležitou součástí celkové životní spokojenosti lidí.

Úroveň výkonu silně závisí na osobnosti jedince, jeho kognitivních schopnostech, přesvědčení a hodnotách. Při náboru nebo povýšení se však pozornost soustředí na schopnosti a kvalifikaci jednotlivců a přesvědčení a hodnoty jsou podceňovány. Jednotlivec má před nástupem do zaměstnání určitá očekávání. Když jsou tato očekávání splněna, zvyšuje se úroveň motivace a spokojenosti s prací. Jednotlivec v tomto rámci prochází své úsilí a porovná svůj výkon se získanými **odměnami**.

Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry **motivace** pomocí různých stimulů, odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří hrají hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat a dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Dosáhnou pak toho, že motivují své podřízené zaměstnance dostatečně proto, aby vydávali ze sebe to nejlepší. Aby toto mohli dělat, je pro ně nezbytné, aby pochopili proces motivace – to jak funguje a jaké druhy motivace existují.

Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, což je nejlepší forma motivace. Většina z nás však nejčastěji potřebuje být motivována z vnějšku.

Vedle platu, poskytují společnosti svým zaměstnancům různé druhy **zaměstnaneckých výhod – benefitů**. Tyto výhody mají motivační funkci a mají v zaměstnanci vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a snahu odvádět svou práci co nejlépe. Význam poskytování benefitů je několikový. Přispívají k motivaci a produktivitě zaměstnanců, k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Poskytování benefitů je způsob odlišení se od konkurence, snaha získání konkurenční výhody na trhu práce, posílení firemní kultury a vybudování si dobré reputace. V neposlední řadě poskytování benefitů znamená zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele. Zaměstnanecké benefity však slouží především k posílení pozitivního vztahu ke společnosti, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci popř. usnadnění a zpříjemnění jim pra-

covního prostředí.

První kapitola představuje teoretickou část této práce. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, ze které vychází výzkumná část práce. Kapitola 1.1 se zabývá tématem spokojenost zaměstnanců a jsou zde představeny faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Kapitola 1.2 popisuje motivaci zaměstnanců společně s jejími faktory, principy a typy motivace. V kapitole 1.3. jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti odměňování zaměstnanců ať už z finančního či nefinančního hlediska. Kapitola 1.4 blíže popisuje zaměstnanecké výhody z klasického pojetí a představuje novodobé trendy v této oblasti.

V druhé kapitole je pak blíže představena vybraná společnost společně s její organizační strukturou a benefitním systémem. Jméno firmy není v této práci nikde uváděno z důvodu citlivých dat. **Třetí kapitola** se zabývá metodologií výzkumu, kde je popsána strategie výzkumu a dále je zde zpracována analýza dat a výsledky výzkumu. Ve **čtvrté kapitole** jsou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení systému odměňování ve společnosti.

Cíle práce

Vzhledem ke skutečnosti, že vybraná společnost v současné době nevyužívá zpětné vazby týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců, považuji tuto příležitost za přínosnou, jak pro vlastní výzkum, tak i pro samotné vedení společnosti. Vzhledem k problematice, již se tato práce zabývá, je položena následující centrální výzkumná otázka: *Jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a jak ji zlepšit?*

Cílem této diplomové práce je zpracování návrhu motivačního (odměňovacího) systému pro zaměstnance ve vybrané společnosti na základě dat získaných z dotazníkového šetření. Dílčím cílem práce je zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti. Dále při zpracování návrhů pro společnost se zaměřit na úzká místa, vyvstávající z dotazníkového šetření, a navrhnout možnosti zlepšující a zvyšující pracovní spokojenost zaměstnanců.

1 Teoretická část práce

V rámci literární rešerše jsou zpracovány základní teoretické poznatky, o které se autorka práce následně opírá ve zpracování výzkumné části. Jedná se konkrétně o pojmy: pracovní spokojenost, způsoby motivace, odměňování zaměstnanců a pojetí benefitů.

1.1 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je jedna z nejsledovanějších oblastí organizační sociologie. Je důležitá hned z několika důvodů [1]:

- Spokojení zaměstnanci chodí do práce rádi a není nutné je do práce nutit.
- Předpokládá se, že spokojení zaměstnanci jsou více produktivní, pracují efektivněji, kvalitněji a rychleji.
- Spokojení zaměstnanci nemají důvod měnit zaměstnání. Jejich spokojenost vyjadřuje vyšší míru loajality k zaměstnavateli.
- Nespokojenost a z ní plynoucí fluktuace zaměstnanců může ohrožovat vztahy se zákazníky.

Pracovní spokojenost může být také jedno z kritérií hodnocení personální politiky společnosti. Platí přímá úměrnost – čím je větší spokojenost zaměstnanců, tím je lepší personální politika a tím líp se podnik o zaměstnance stará. Dá se také říct, že spokojenost je ukazatelem úrovně řízení, jelikož nedostatky v něm se výrazně projevují v postojích a cítění zaměstnanců [1]. Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti se zjišťuje jako hodnocení jednotlivých stránek fungování podniku [1].

Pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením (v případě, že je míra pracovní spokojenosti usuzována z hodnocení zaměstnanců). Na pracovní spokojenost působí mnoho skutečností, z nichž většina jsou více či méně proměnlivé vlivy (v čase nebo situačně) – jsou nestálé [2].

1.1.1 Faktory pracovní spokojenosti

Soubory faktorů, které působí na pracovní spokojenost, jsou provázaným komplexem. Vlivy na pracovní spokojenost lze roztrždit na vlivy, které posilují pracovní spokojenost, které ji zeslabují, nebo které na jedince působí demotivačně [2].

Faktory posilující pracovní spokojenost [2]:

- finanční ohodnocení,
- různorodá práce,
- průhledná organizační a personální politika společnosti,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,

- ocenění práce a sociální pozice v organizaci (ve skupině),
- příležitost využít vlastní schopnosti a zkušenosti při práci,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací (větší autonomie),
- optimální spolupráce v kolektivu a dobré mezilidské vztahy,
- bezpečnost při vykonávání práce.

Peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, ale nelze předpokládat, že motivují všechny lidi stejným způsobem a ve stejné míře. Pro různé jedince jsou nejdůležitější různé stimuly. Fixní zvýšení platu jistě potěší každého, ale jako stimul příliš dlouho nepůsobí. Standardně se uvádí, že působí asi 3 měsíce, poté přestává zaměstnanec zvýšení platu pocítovat.

Pracovní spokojenost zeslabují zejména [2]:

- časový stres,
- nereálné pracovní nároky,
- pracovní zátěž,
- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- sociální nepohoda na pracovišti – špatné vztahy se spolupracovníky, nebo nadřízeným,
- nedostatek času na osobní a rodinný život, psychosomatické důsledky práce.

Faktory, které působí demotivačně na pracovní jednání [2]:

- **Neproduktivní porady.**
- **Pokrytectví** – management něco slibuje, ale jinak jedná, což může vyvolávat pocit zrady, zlosti a frustrace.
- **Rozporná očekávání** – management vysílá zmatené signály, ze kterých není jasné, co je prioritou.
- **Neustálé a neúčelné změny** – zbytečně a nepochopitelně prováděné změny na poslední chvíli, kvůli nimž si pracovníci si připadají jako figurky.
- **Zadržování informací** – management špatně informuje své zaměstnance, což může vyvolávat stav nejistoty a obav.
- **Nízká kvalita práce** – lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce. Jsou-li zaměstnanci nuceni z technologických, technických či jiných důvodů vykonávat práci nekvalitně, odráží se to v jejich nechuti pracovat.

Faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost, lze dále rozdělit na vlivy, které se týkají vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce (organizační faktory), na vlivy ze strany jednotlivců (individuální a osobnostní charaktery) a na mimo organizační faktory [2].

Faktor prostředí

Faktor fyzického prostředí zahrnuje takové podmínky, jako jsou hluk, čistota, osvětlení, proudění vzduchu, teplota, prašnost, estetický vzhled prostoru a další... Je důležité vytvořit takové pracoviště, kde se zaměstnanci cítí dobře a bezpečně. Tomu přispívá i dobře vybavené pracoviště. Je to také dobrý ukazatel pro potenciální nové zaměstnance. Špinavé, hlučné a celkově nepříjemné prostředí způsobuje nespokojenost pracovníků [1].

Faktor BOZP

Zodpovědnost za bezpečnost práce na pracovišti je stanovena zákoníkem práce. Jsou určeny povinnosti zaměstnavatele vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, jenž umožňují bezpečný výkon práce. Pozornost k těmto aspektům je především důležitá na vysoce rizikových pracovištích. Zátěž pracoviště a dané podmínky se přenášejí do psychiky pracovníka a mohou mu přinášet zátěž, která se promítne do jeho celkové spokojenosti [1].

Druh a charakter práce

Pokud je práce jednoduchá nebo rutinní, může to přinést negativní jevy, jako je například nuda, únava, pokles zájmu nebo deprese. Složitější pracovní činnosti mohou naopak dávat předpoklady ke spokojenosti, je-li tato práce pro pracovníka zvládnutelná. Dalším důležitým faktorem je pracovní vytížení. Přetížení je negativním faktorem, stejně tak jako nedostatečné vytížení. Vysoké zatížení způsobuje stres a při dlouhodobém trvání a nedostatku odpočinku může mít za následek psychické problémy [1].

Jednotlivé druhy povolání mohou poskytovat rozdílné možnosti, co se týče uspokojování pracovníků. Zejména kvalifikovanější, společensky ceněné a přitažlivé pozice mohou poskytnout více příležitostí a možnosti pracovního uspokojení. Pozice, které poskytují různorodější pracovní náplň, mohou přispět k získání prestiže, jistého postavení ve společnosti, uznání, a tím je i větší pravděpodobnost seberealizace a uspokojení vyšších potřeb [1].

Spolupracovníci

Sociální prostředí pracovníka tvoří jeho pracovní skupina. Spokojenost se spolupracovníky má značný vliv na celkovou spokojenost zaměstnance [1].

Z praxe je známo, že dobré vztahy na pracovišti přispívají k dobré atmosféře na pracovišti, spokojenosti pracovníků a ke kladnému vztahu k práci i organizaci. Proti

tomu špatné vztahy na pracovišti způsobují disharmonii na oddělení. Ukazatelem narušených vztahů jsou časté konflikty [1].

Existují čtyři základní okruhy sociálního prostředí: vztahy se spolupracovníky, jejich soudržnost, vlastní průběh ve skupině a průběh adaptace. Tyto aspekty se navzájem prolínají a umožňují uspokojovat potřeby související se sociálním cítěním zaměstnanců, což ve velké míře podmiňuje jejich spokojenost [1].

Vedoucí pracovník

Úkolem pracovníků na vedoucích pozicích je vedení, řízení, kontrolování a organizování svých podřízených zaměstnanců. Tyto činnosti jsou velmi často jedny ze zdrojů spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců, jelikož svým působením ovlivňují dění na pracovišti. Výrazně ovlivňují nejen efektivnost svého oddělení, ale také jejich postoje k organizaci, k pracovní činnosti a jejich subjektivnímu vypořádávání se s danými úkoly [1].

Dobrý vedoucí pracovník by měl motivovat, chválit a důvěřovat svým podřízeným, podporovat týmovou spolupráci a správně delegovat úkoly a kompetence na jednotlivé zaměstnance. Správný vedoucí by měl u svých podřízených oceňovat a podporovat všechny dobré, k cíli směřující, výsledky [1].

Osobnost pracovníka

Charakter člověka ovlivňuje vztah, postoj k práci a celkové vyrovnání s jednotlivými činnostmi. Úroveň spokojenosti s jednotlivými pracovními podmínkami se projeví rozdílně v závislosti na potřebách, které každý člověk vnímá individuálně [1].

Při zjišťování pracovní spokojenosti musí být zohledněny také demografické informace, jako je pohlaví a věk. Je důležité zachytit podmínky, které vnímají jednotlivé skupiny, kterými jsou například mladí nastupující pracovníci (absolventi) nebo pracovníci starší 55 let. Toto téma nabývá na aktuálnosti především v souvislosti se stárnutím pracující populace, která žije v ekonomicky rozvinutých zemích [1].

Management podniku

V rámci společnosti je role vedení rozhodující pro její správnou funkci a blahobyt. Vedení je široce definováno jako proces ovlivňující jednání zaměstnanců, volbu dlouhodobých cílů (pro skupinu nebo organizaci) a slouží k dynamické interakci mezi nadřízenými a zaměstnanci [4].

Obecně platí, že za efektivního vůdce je považován takový manažer, který je dobrý vůdce svým zaměstnancům, ale zároveň jim umožňuje být iniciativní a kreativní. Neefektivní manažeři jsou naopak ti, kteří se nestarají o individuální potřeby svých podřízených nebo nejsou přítomni při procesu rozhodování [4].

Atmosféra na pracovišti

Atraktivní a podpůrné pracovní prostředí je zásadní pro pracovní spokojenost. Pracovní prostředí má řadu vlastností, které mohou ovlivnit fyzickou i psychickou pohodu zaměstnanců. Kvalitní pracovní místo je základem pro udržení efektivního pracovního výkonu s různými úkoly. Dobré pracoviště je stejně důležité jako faktory, kterými jsou konkurenceschopné mzdy, důvěryhodný vztah mezi zaměstnanci a vedením, rovnost a spravedlnost pro každého a rozumné pracovní zatížení s náročnými, ale dosažitelnými cíli. Kombinace všech těchto podmínek dělá z pracoviště nejlepší možné pracovní prostředí s podmínkami pro zaměstnance, aby mohli dlouhodobě pracovat s vysokou mírou spokojenosti [3].

Pro ziskově orientované organizace je vytváření příznivého prostředí pro spokojené zaměstnance vodítkem k požadovaným výsledkům. Podpůrné pracovní prostředí pomáhá pracovníkům efektivněji vykonávat běžné povinnosti a co nejlépe využívat jejich znalosti, dovednosti a kompetence a dostupné zdroje k poskytování vysoce kvalitních služeb. Pracovní prostředí lze seskupit do tří odlišných, ale vzájemně provázaných forem. Jedná se o fyzické pracovní prostředí, psychologické pracovní prostředí a sociální pracovní prostředí [3].

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se snaží zajišťovat pro společnost pracovníky s odpovídajícími schopnostmi, vysokou oddaností a loajalitou. Řízení lidských zdrojů je důležité, protože vytváří rovnováhu mezi potřebami zaměstnanců a cíli společnosti. Tato rovnováha je primárním klíčem k rozvoji společnosti. Aby společnost dosáhla firemních cílů, očekává od svých zaměstnanců, že budou pracovat produktivně a profesionálně. Proto se řízení lidských zdrojů snaží vytvořit dokonalé pracovní prostředí poskytováním správného vedení, směru a motivace. Vytváření pracovní spokojenosti zaměstnanců není však snadné, protože spokojenost lze vytvořit pouze tehdy, existuje-li kontinuita mezi motivací, vedením a organizační kulturou společnosti, která musí být dobře přizpůsobena a přijata všemi zaměstnanci [5].

Firemní kultura

Organizační kultura vyjadřuje sdílené předpoklady, hodnoty a přesvědčení a je sociálním tmelem, který drží organizaci pohromadě. Silná kultura je systém pravidel, která určují, jak by se lidé měli chovat. Organizace se silnou kulturou má pro své zaměstnance společné hodnoty a kodexy chování, které by jim měly pomoci plnit jejich poslání a cíle. Uznání práce a spokojenosti s prací lze dosáhnout, když zaměstnanci dokážou splnit úkoly, které jim organizace zadala [6].

Kultura v rámci organizace je velmi důležitá a hraje velkou roli ve vytváření šťastného a zdravého prostředí pro práci. Při komunikaci a prosazování organizačního étosu zaměstnanců může jejich uznání a přijetí ovlivnit jejich pracovní chování a postoje. Když je interakce mezi vedením a zaměstnanci dobrá, budou tito zaměstnanci více přispívat k týmové komunikaci a spolupráci a budou také povzbuzováni k plnění cílů stanovených organizací, čímž se zvýší spokojenost s prací [6].

Motivační program organizace

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace potřeb pracovníků v souladu s personální strategií společnosti. Personální a sociální politika se prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Motivační program je soubor základních pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí motivace pracovníků. Úkolem motivačního programu je ovlivnit pracovní ochotu zaměstnanců, jejich výkonnost, spokojenost a loajálnost. Motivační program organizace by měl vycházet z analýzy motivační struktury zaměstnanců organizace [2].

1.2 Motivace zaměstnanců

Smyslem motivace je vytvoření pozitivního postoje k něčemu (k nějakému výkonu či typu chování) nenásilnou formou. Motivace uspokojuje zájmy *motivujícího* (firmy) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby *motivovaného* (zaměstnance). Jednotlivé motivující potřeby jsou proměnlivé v závislosti na životní fázi zaměstnance [7].

1.2.1 Motivační mapa

Teorie motivační mapy vychází z Maslowy pyramidy potřeb a kariérových kotev Edgara Schiena. Existuje 9 základních druhů motivátorů, na které se lze zaměřit. Každý jedinec z nich preferuje 2 až 3 motivátory. Pokud jsou tyto motivátory součástí náplní naší práce jsme motivováni spokojením. V tabulce 1.1 jsou uvedené druhy motivátorů, co je pro ně důležité a čím správně motivovat. Základní princip ke zvýšení motivace tkví ve vytváření smysluplné činnosti. Jelikož je každý člověk jedinečný, pociťuje tak každý z nás smysluplnost v něčem jiném a to se nám promítá i do motivátorů (toho co nás motivuje) [8].

Tab. 1.1: Motivační mapa [8]

Osobnost	Co je pro ni důležité	Čím správně motivovat
Obránce	Bezpečí a předvídatelnost	Kroky k zajištění bezpečí, informace
Přítel	Sounáležitost a přátelství	Zájem o druhé, organizace společných aktivit, podpora a sdílení
Hvězda	Uznání a respekt	Zapojení do projektů s velkou publicitou, budování značky
Ředitel	Moc a vliv	Projekty, úkoly s větší zodpovědností a vlivem
Stavitel	Peníze a materiální uspokojení	Cíle a odměny za splnění, soutěže
Odborník	Odbornost a mistrovství	Sdílení znalostí, mentoring, rozvoj
Tvůrce	Inovace a změna	Řešení výzev, problémů, uplatnění kreativity
Duch	Svoboda a nezávislost	Svoboda v rámci struktury, zjednodušit admin
Hledač	Smysl a vytvářet hodnotný rozdíl	Smysluplné jasné cíle, pravdivá zpětná vazba

1.2.2 Typy motivace

K motivování zaměstnanců lze dojít dvěma cestami. V prvním případě jsou lidé motivováni sami sebou tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim práce přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo vede k tomu, že od ní lidé očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě jsou lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování nebo pochvala. Jak původně zjistil Herzberg, existují dva typy motivace [9]:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si jedinci sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, nebo určují směr, kterým by se chtěli vydat. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu.
- **Vnější motivace** – faktory, které v lidech podněcují motivaci. Můžeme mezi ně zařadit odměny jako, zvýšení platu, pochvala a povýšení, ale také tresty, jako disciplinární řízení, kritika nebo odepření platu.

Vnější motivátory mohou působit bezprostředně a výrazně, ale nemusejí mít dlouhodobý účinek. Vnitřní motivátory, které se týkají *kvality pracovního života* mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.

1.2.3 Motivační faktory

Motivační faktory jsou spojené se stimulováním zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu – odtud motivátory. Podmiňují jejich výkon a přinášejí vnitřní uspokojení a přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. [1]. Podle Herzberga jsou motivátory rozděleny do šesti kategorií [11]:

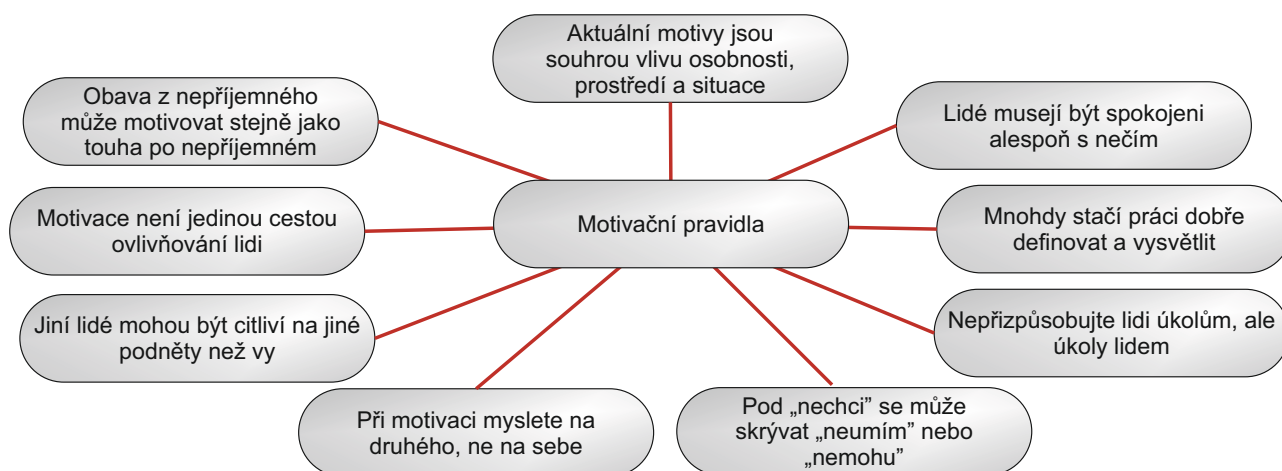
- **Práce samotná** – skutečně vykonávaná práce a její fáze spojené s náplní práce na dané pozici.
- **Odpovědnost** – je spojená s pravomocí a důležitostí, aby činnosti byly vykonávány správně.
- **Možnost růstu** – různé příležitosti růstu na současné pozici si osvojit nové profesní dovednosti a znalosti nebo možnosti kariérního růstu formou povýšení.
- **Možnost povýšení** – skutečná příležitost, která zlepší pracovní pozici a sociální status člověka.
- **Úspěch** – k němu můžeme konkrétně zařadit zdařilé dokončení práce a s ním spojené vyřešené problémy, nebo vidění výsledků práce na základě potvrzení správnosti.
- **Uznání** – můžeme vnímat jakékoliv činy uznání, ať už formou pochvaly nebo poznámky. Můžeme rozlišovat situace, kdy jsou společně s uznáním uděleny také určité odměny.

1.2.4 Principy motivace

Na obrázku 1.1 je zobrazeno 9 základních pravidel motivace, kterými by se měla společnost řídit pro správnou motivaci svých zaměstnanců [7].

Podcenění významu a potřeby motivace či nepochopení jejich nástrojů proto vede k přímé ztrátě produktivity zaměstnanců. Stejný dopad má také manažerské jednání, které zaměstnance může demotivovat. Ještě větší ztráty může vyvolat nesprávné zaměření motivace vedoucí zaměstnance k jednání, které není v zájmu společnosti [12].

Základní příčinou nedostatečné motivace je fakt, že se manažeři soustřeďují pouze na své urgentní úkoly a zapomínají na potřebu trvalé motivace svých podřízených. A to často tak dlouho, až poklesne morálka jejich zaměstnanců, či někteří z nich dokonce odejdou. Vedoucí se tak musí začít zabývat problémem jejich motivace. V tomto okamžiku je však reakce na pokleslou motivaci podstatně složitější. Další



Obr. 1.1: Pravidla motivace [7]

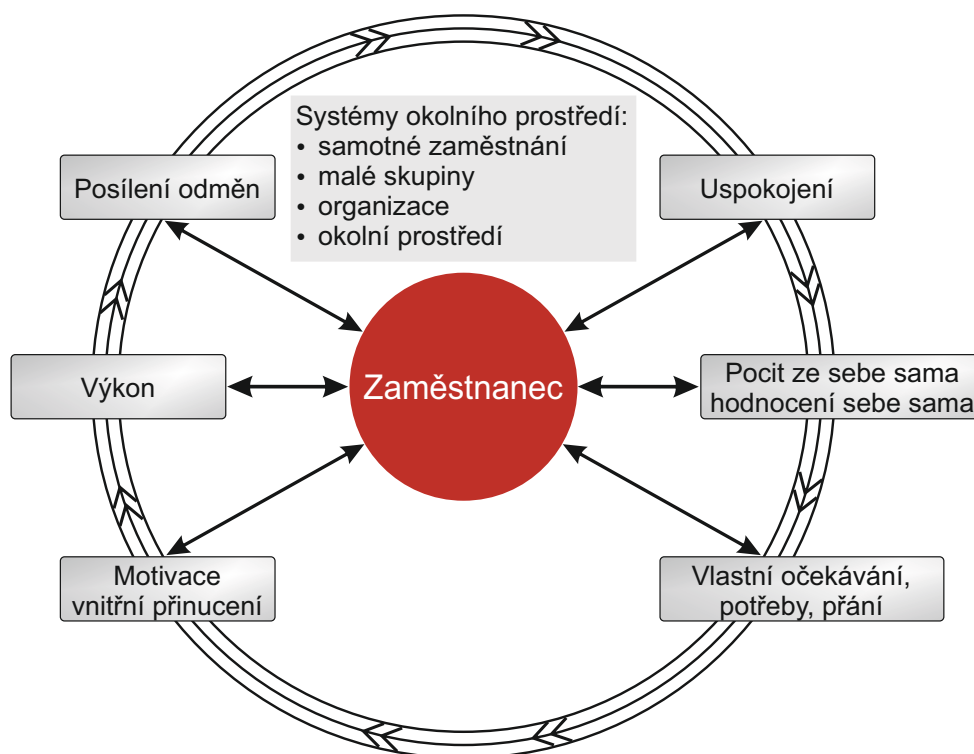
chyby spojené s motivací zaměstnanců lze shrnout do několika bodů. Dopouštějí se jich vedoucí, kteří [12]:

- nedoceňují dopad manažerského jednání na motivaci svých zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují,
- mají sklony přejímat rozšířené, avšak nesprávné motivační principy,
- projevují trvale pesimismus – emoce jsou ve společnosti nakažlivé,
- zjednodušují své motivační nástroje na základní mzdu či plat,
- motivují zaměstnance k jednání, které nejsou v souladu se zájmy společnosti – společnost motivuje zaměstnance k tomu, aby si určitých problémů nevšímali, nebo aby na ně upozorňovali až ve chvíli, kdy jejich hrozbu nelze odvrátit,
- podceňují nefinanční motivaci (nedostatek pochval a ocenění, nespravedlivé ohodnocení a projevy nedůvěry),
- nespravedlivě ohodnocují – stejné hodnocení pracovníků vykonávající různý výkon,
- hodnocení, které je jednostranné nebo je zaměřené jen na kritiku,
- berou dobrou práci jako samozřejmost,
- podceňují či nerespektují osobní schopnosti pracovníka – podobný efekt má i dlouhodobé zadávání úkolů, které neumožňují uplatnit nebo rozvíjet pracovní schopnosti jedince,
- věnují nedostatečnou pozornost názorům či podnětům zaměstnanců – ikdyž jejich podněty podnik nemůže využít, měl by podnik informovat zaměstnance, proč jejich využití není možné,
- stanovují nedosažitelné či často se měnící cíle či nejasné vize podniku,
- uvádějí nepravé informace, nebo zatajují důležité skutečnosti,
- rozporují mezi slovy a činy,
- vytvářejí zbytečné pravidla a omezení – jde především o pravidla bránící sa-

mostatné práci; vytváření zbytečné administrativy nebo dávání zaměstnancům najevo nedůvěru vůči jejich schopnostem a úsudku.

1.2.5 Model odměny, výkonu a motivace

Na obrázku 1.2 jsou znázorněny vzájemné vztahy mezi prvky systému odměňování. Pracovní spokojenost je vymežována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků. Základní otázkou je, zda uspokojení z práce vede k lepšímu výkonu, nebo zda lepší výkon vede k většímu uspokojení. Fakt, že je zaměstnanec spokojen, ještě neznamená, že je motivován – znamená to pouze, že je spokojen. Může být spokojen proto, že nemusí tolik pracovat anebo že je mu okolí příznivě nakloněno. Spokojen nebývá ani zaměstnanec, který velmi těžce pracuje. Skutečnost, že pilně pracuje, může být způsobena například obavou ze ztráty zaměstnání nebo potrestání [10].



Obr. 1.2: Model odměny, výkonu a motivace [10]

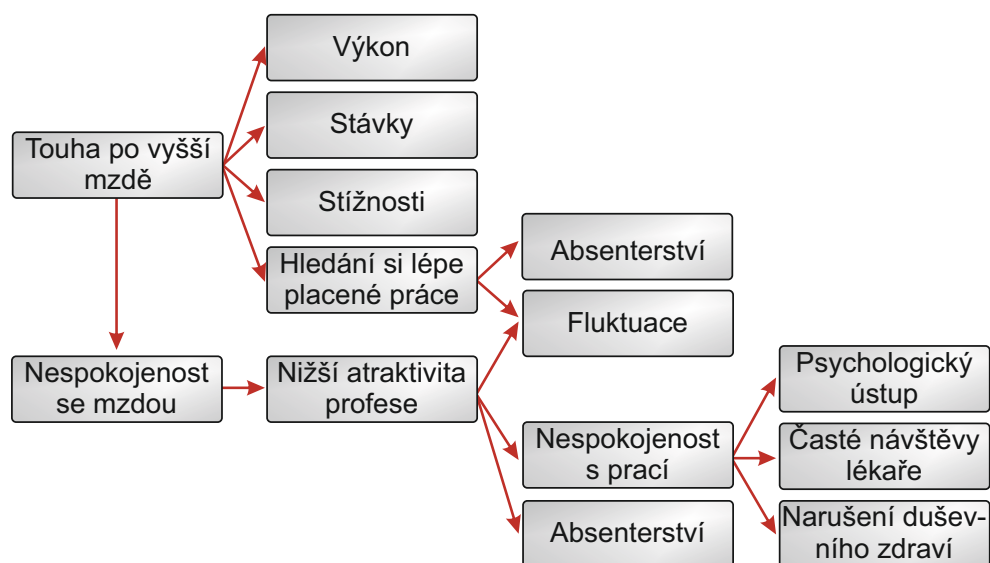
Důvodem tohoto nejistého vztahu mezi výkonem a uspokojením je vstupující prvek odměňování. Dojde-li ke zvýšení míry uspokojení, záleží na tom, jestli odměna odpovídá potřebám, očekáváním a přáním jedince. Pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a pokud je tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení, protože jedinec získá pocit, že je odměňován

podle svého výkonu. Pokud je naopak odměna považována za neadekvátní odvedenému výkonu jedince, pravděpodobně se objeví jeho nespokojenost. Ať už se jedná o kterýkoliv z těchto případů, z uspokojení se stává zpětná vazba, ovlivňující pocity jedince i jeho motivaci k pracovnímu výkonu [10].

1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměna je to, co zaměstnanci náleží za vykonanou práci. Řízení této klíčové oblasti napomáhá společnosti získat a udržet si stálou a produktivní pracovní sílu. Bez nedostatečné odměny si současní zaměstnanci budou hledat novou práci a noví se budou těžko získávat [10].

Další důsledky neuspokojivého ohodnocení jsou znázorněny na obrázku 1.3. Tyto důsledky mohou mít za následek zhoršení produktivity zaměstnance, nebo to může také předznamenávat k poklesu kvality odvedené práce. Ve vážnějších případech může být touha po vyšší mzdě příčinou snížení pracovního výkonu, předložení stížností, nebo dokonce výpovědi zaměstnanců. Nedokonalé odměňování může dále vyústit v absentérství nebo jiné negativní jevy [10].

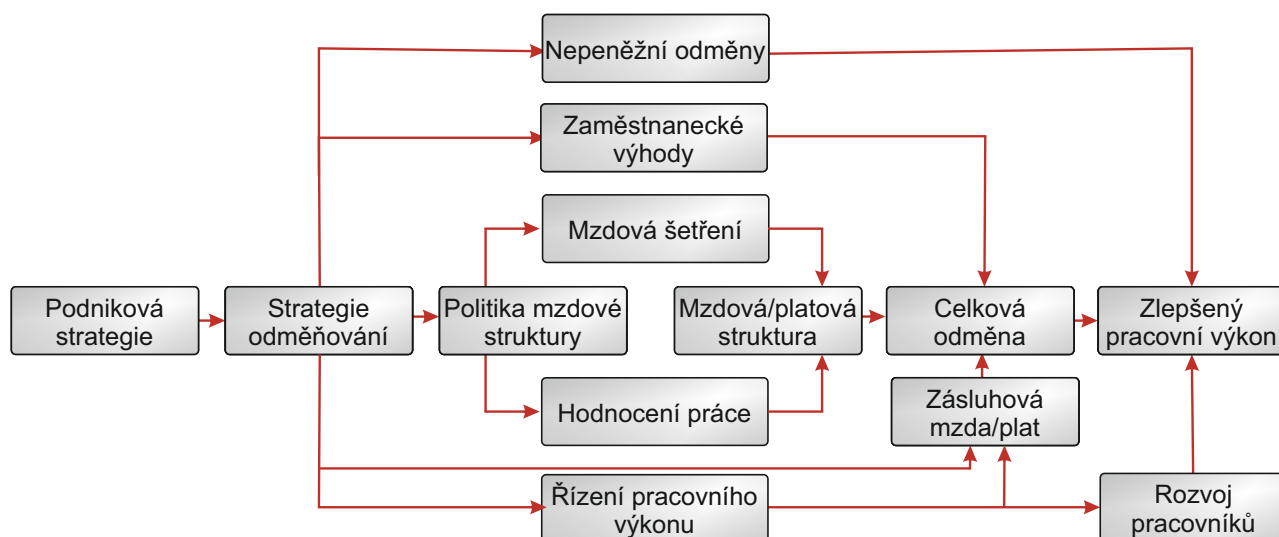


Obr. 1.3: Důsledky nespokojenosti [10]

Aby firmy získaly udržitelnou konkurenční výhodu, musí získat zdroje, které jsou vzácné, cenné a tedy i těžko nahraditelné. Firmy s nejlepší odměnou přitáhnou ty nejlepší zaměstnance a ti nejlepší zaměstnanci zase přispívají k rozkvětu firmy. Dochází k tomu proto, že činnosti v oblasti lidských zdrojů mohou získat kvalifikovanou pracovní sílu pomocí dobře nastaveného odměňovacího systému. [13].

1.3.1 Systém odměňování

Jak můžeme vidět na obrázku 1.4 systém odměňování se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a postupů organizace při odměňování svých zaměstnanců. Je tvořen v rámci filozofie, strategie a politiky společnosti, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn. Správné nastavení odměňovacího systému pak ve výsledku může vést k rozvoji pracovníka nebo dokonce ke zlepšení jeho pracovního výkonu [9].



Obr. 1.4: Systém odměňování [9]

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé složky mzdy nebo platu) a zaměstnaneckých výhod, které tvoří celkovou odměnu. Součástí systému jsou také nepeněžní odměny jako například: uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní rozvoj [14].

1.3.2 Finanční

Při finančním oceňování práce se porovnává hodnota zaměstnání, která je zjištěna na základě jeho ohodnocení na trhu práce. Základní finanční odměnou za vykonanou práci je mzda, která umožňuje uspokojovat širokou škálu potřeb zaměstnanců. Ve spojitosti s pracovní spokojeností se u mzdového ohodnocení sledují dva základní aspekty [1]:

- **Spravedlnost odměňování** – váže se k vlastnímu hodnocení výkonu práce a jeho ocenění na pracovišti. Srovnává se také pracovní výkon zaměstnanců na stejném oddělení nebo na stejné pozici.

- **Výše mzdy** – je brána jako základní odměna za výkon zaměstnance s přihlédnutím na jeho aktuální potřeby. V případě jejich uspokojení vznikají nové potřeby na vyšší úrovni.

Příslušná výše mzdy se u každého zaměstnání odráží na základě relativní užitečné hodnoty, kterou do podniku přináší. Tato relativní hodnota se dále porovnává s hodnotou, která je vyplácena po obdobných pozicích na příslušném trhu pracovní síly [10]. Mezi další složky finančního odměňování patří [2]:

- **Prémie** – periodicky se opakující premie za uplynulé období, jednorázové premie a mimořádné premie (premie manažerům).
- **Osobní ohodnocení** – je dáno procentem ze základního platu. Oceňuje náročnost práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků.
- **Podíl na výsledcích společnosti** – podíl na zisku, výnosu, nebo výkonu.
- **Příplatky** – povinné příplatky za práci přesčas, za noční směny nebo za práci ve státní svátky a o víkendech. Dále nepovinné příplatky na dopravu do práce, oděv, ubytování, atd.
- **Ostatní odměny** – příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, bonus za doporučení zaměstnance, odstupné aj.
- **Zaměstnanecké akcie** – Firma nabídne zaměstnanci možnost získat ve společnosti podíl (nabídka zpravidla závisí na době zaměstnání a právní formě společnosti). Proces je výhodný pro obě strany. Pro firmu je to atraktivní způsob odměňování klíčových zaměstnanců. Ti jsou pak motivováni přispívat k úspěchu firmy, protože čím lépe si povede, tím rychleji poroste cena jejich akcií. Firmy, které možnost zaměstnaneckých akcií už využívají, si pochvalují především pár zásadních faktorů. Především jde o motivaci – do hry o úspěch firmy se totiž najednou zapojují zaměstnanci přímo, na rozdíl od běžné výplaty, která mu na účtě přistane každý měsíc. Druhým klíčovým faktorem je pak věrnost. Jakmile zaměstnanci vidí, že firma roste, a mají v ní část svého podílu, logicky se jim nebude chtít tuto společnost opouštět [15].

1.3.3 Nefinanční

Nepeněžní odměny se zaměřují na potřeby zaměstnanců a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu [9].

Pochvala a uznání je pro mnohé zaměstnance důležitou a nenahraditelnou složkou motivace. Pracují-li zaměstnanci dobře, pak jejich pochvalou nic nezkazíme. Pochvala by však měla směřovat ke konkrétní činnosti. Je také vhodná v situacích, kdy pracovník ještě úkol nedokončil a je potřeba ho povzbudit [14].

Osobní rozvoj se zaměřuje na kroky, které jsou navrhovány ve prospěch vzdělávání a rozvoje. Zároveň je poskytnuta podpora ze strany organizace a manažerů.

Osobní rozvoj je chápán jako cesta k jinému stavu bytí a fungování [2].

1.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či **benefity** zahrnují širokou škálu požitků – zboží, služeb či jiných forem péče o zaměstnance. U některých forem výhod jejich nabídka zpravidla závisí na povaze práce, schopnostech pracovníka nebo mohou také přihlížet k délce jeho zaměstnání, vykonávané funkci či zásluhám podniku. Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměňování zaměstnanců, jejíž význam v řadě společností roste [16].

Systém odměňování zaměstnanců formou benefitů není v českém pracovním prostředí žádnou novinkou. Již Tomáš Baťa pronesl [17]: *„Zjistil jsem toliko, že veliký závod vybudovat lze nejlépe, když podnikatel vytkne si za cíl sloužit zákazníkům a zaměstnancům, protože jen tak lze dosáti, aby zákazníci a zaměstnanci sloužili jemu, tj. jeho věci, jeho myšlence“*. T. Baťa si tedy uvědomoval, že spokojený zaměstnanec odvede kvalitnější práci, a proto jim poskytoval benefity v podobě zvýhodněného bydlení, možnosti zvýšení kvalifikace nebo podpory v době nemoci [18].

V dnešní době, kdy je nízká míra nezaměstnanosti, se zaměstnavatelé předhánějí a nabízejí vedle mzdy (nebo platu) širokou škálu různorodých benefitů jako tzv. nenárokovou služku. Nabídka benefitů je důležité lákadlo ve snaze získat a udržet nové kvalifikované zaměstnance a ostatní zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům. Záleží však zcela na vůli zaměstnavatele, zda benefity zaměstnancům poskytne, popřípadě v jakém rozsahu, či nikoli. Nutno však podotknout, že druhy poskytovaných benefitů se mohou lišit podle vykonávané profese. Jiné benefity může využívat zaměstnanec pracující v kanceláři a jiné například lékař, skladník nebo prodavačka [18].

Při pohledu na zaměstnanecké benefity zákoník práce upravuje pouze minimální standardy, které se týkají péče o zaměstnance – jako jsou příspěvky na stravování, zvýšení a prohlubování kvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců. Z pohledu daňového zvýhodnění je pak poskytování některých benefitů mnohem výhodnější než navýšení samotné mzdy, a to nehledě na nepřeberné množství forem a druhů zaměstnaneckých benefitů, které jsou v současné době nabízeny [18].

1.4.1 Tradiční zaměstnanecké benefity

Mezi tradiční zaměstnanecké benefity, které jsou nabízeny na trhu práce, můžeme zařadit: poskytnutí mobilního telefonu, notebooku nebo služebního automobilu i k soukromým účelům; příspěvky na stravování (stravenky); a dále pak dovolená nad rámec zákona. Poměrně často mohou také zaměstnanci využívat různé úpravy pracovní doby, tzv. pružnou pracovní dobu [18].

Pružná pracovní doba ruší pevně stanovené začátky a konce pracovní doby. Namísto toho mohou zaměstnanci chodit do zaměstnání kdykoli v rámci vymezených hodin – začít mohou mezi sedmou a devátou, za předpokladu, že všichni budou v zaměstnání v klíčové době – od devíti do tří hodin. Pracovní den zůstává většinou osmihodinový, tudíž se liší pouze čas příchodu a odchodu jednotlivých zaměstnanců. Využití pružné pracovní doby však závisí na povaze práce na dané pozici. Hlavní nevýhodou je, že brzy ráno a pozdě odpoledne se v zaměstnání nachází menší počet zaměstnanců. Tento problém je závažný především u sériové výroby a u pracovních činností související se službami zákazníkům [10].

1.4.2 Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Na nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů má velký vliv zahraničí, konkrétně zahraniční mateřské společnosti, které mají v České republice pobočky a najímají tak české zaměstnance. Vzhledem k tomu, že je těchto benefitů celá řada, budou rozděleny do skupin podle toho, jakou oblast dané benefity zvýhodňují [18].

Benefity spojené s pracovní dobou a dovolenou

Na pozicích, u kterých to je možné, zaměstnavatelé umožňují zaměstnancům určitý čas konat práci z domova na tzv. **homeoffice**. Zaměstnanci si tak mohou rozvrhnout pracovní dobu sami. Tohoto benefitu využívají hlavně rodiče pečující o malé děti, nebo zaměstnanci, kteří pravidelně za prací dojíždějí z daleka [18].

Sickday je určitý počet dní volna, které slouží zaměstnanci k čerpání v době nemoci, nebo když se necítí dobře. Pro jeho využití nepotřebují žádné potvrzení od lékaře [18].

Jako další benefit některé společnosti nabízejí formu **neomezené dovolené**. Základním pilířem tohoto benefitu je plná důvěra mezi podnikem a zaměstnancem. V praxi některé společnosti vyzorovaly, že zaměstnanci s tímto benefitem čerpají dovolenou méně než obvykle. A to pravděpodobně z toho důvodu, aby na ně nebylo pohlíženo jako na zaměstnance, kteří nechtějí pracovat, nebo že nemají dostatečnou pracovní náplň [18].

Benefity spojené se vzděláváním zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí jejich rozvoje. V dnešní době převládají zejména **kurzy** a **školení**, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit kdykoliv a kdekoliv, např. online z pohodlí domova. Z pestrých nabídek kurzů zaměstnanci nejčastěji vybírají ty, které souvisejí s jejich vykonávanou pozicí, ale také psychologické kurzy spojené se sebepoznáváním a etikou chování ve společnosti. Velmi oblíbené

jsou také vzdělávací školení, mají pro zaměstnance přidanou hodnotu a při jejichž splnění obdrží certifikát o absolvování [18]. Potřeba vzdělávání je představována jako značná disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problému zaměstnance a tím, co požaduje jeho pracovní pozice nebo organizační struktura. Je to tedy rozdíl mezi tím, "co je" a tím, "co je žádoucí", jak znázorňuje obrázek 1.5.



Obr. 1.5: Vzdělávací potřeby [19]

Pro správné nastavení systému vzdělávání je důležité vyžádat si informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni. Vzdělávací potřeby mohou nastat ve dvou základních situacích [19]:

- Nastane-li změna ve vnitřním prostředí společnosti (změna v používané technologii, ve strategii nebo organizační struktuře).
- Nastane-li změna v některé části vnějšího prostředí.

Benefity spojené s budováním kolektivu

Teambuildingové aktivity mohou probíhat různými způsoby. Za zmínku stojí například rodinné dny, sportovní turnaje nebo společenské akce, jako jsou vánoční večírky, které mají za úkol utužit pracovní kolektiv. Obecně pomáhají skupině lidí pracovat efektivněji, mít lepší produktivitu, radost z práce a zároveň se cítit dobře. Cílem je podpořit práci v týmu a prohloubit schopnosti jednotlivých členů týmu a využívat jejich jedinečnosti. Zaměstnavatelé se v dnešní době snaží, aby zaměstnanci na pracovišti spolu dobře vycházeli a snažili se o budování přátelské atmosféry. Pouze dobře fungující pracovní kolektiv může odvádět kvalitní a efektivní práci [18, 20].

Benefity spojené s péčí o zdraví zaměstnanců

Zdraví zaměstnanců by mělo být pro zaměstnavatele jednou z hlavních priorit, neboť pouze zdravý zaměstnanec se může naplno věnovat svojí práci. V dnešní uspěchané

době se někteří zaměstnanci stravují nezdravě, a proto někteří zaměstnanci zavádí na pracovištích drobné **občerstvení**, například v podobně ovocných dní. Někteří zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům jídlo po celou pracovní dobu. Běžně jsou pak zaměstnancům k dispozici nápoje jako káva, čaj, filtrovaná voda, . . . Tento benefit také přispívá k budování přátelské atmosféry na pracovišti, kdy se zaměstnanci setkávají během jídla, nebo během pauzy na kávu v kuchyňce a mohou spolu řešit i pracovní úkoly [18].

Ke krátkému odpočinku na pracovišti také přispívá vybudování **relaxačních zón**, které mohou zaměstnanci využít kdykoli během dne. Součástí těchto místností obvykle bývají pohodlná křesla, pohovka, ale také hrací prvky jako například: kulečník, stolní fotbalík, šipky nebo Xbox. Někteří zaměstnavatelé také poskytují pro opravdový odpočinek služby maséra nebo cvičení jógy na pracovišti [19, 18].

Rostoucí zájem o benefity podporující zdraví zaměstnanců podpořila také pandemie COVID-19. Podoba nabízených zaměstnaneckých benefitů se tak přizpůsobila nelehké době. Telemedicína, tedy možnost konzultace zdravotních problémů s **lékařem na dálku**, postupně proniká i do České republiky. Tento benefit částečně supluje návštěvy u lékaře a poskytuje zaměstnancům konzultace diagnóz či možnost získání e-receptu, popř. jsou přesměrováni na správného specialistu [21].

Podobným benefitem jsou také **dny zdraví na podporu prevence**. Nejčastěji ve firmách rezonují témata jako je: první pomoc, zdravá strava, fyzioterapie a podobně. Od teorie se zpravidla přechází k praxi a zaměstnanci absolvují zdravotní prohlídky podle svého výběru – od vyšetření znamének přes měření zraku až po onkologickou prevenci či zjištění hodnot vitamínů, minerálů a některých dalších látek v těle. Některé firmy také nabízejí cvičení na pracovišti, masáže nebo dentální hygienu, to se samozřejmě odvíjí od konkrétního programu [21].

Během pandemie utrpěla také psychika českých zaměstnanců. Některé firmy se tomu postavily čelem a benefity zaměřily na **duševní pohodu**. Jejich zaměstnanci tak mohou využívat služeb psychologů a terapeutů skrze programy jako Soul-mio.com, Terap.io nebo Hedepy.cz. Většina programů funguje i online, takže zaměstnanci nemusí čelit strachu z neznámého prostředí. Stačí, když si domluví schůzku z pohodlí svého domova [21].

Dlouhým sezením v kanceláři často trpí především záda zaměstnanců a ne každý si práci na home office vybavil podle ergonomických zásad. Mezi další benefity spojené s péčí o zdraví zaměstnanců mohou být zařazeny **cvičební programy na doma i do práce** [21]. Dalším benefitem, který slouží k podpoře fyzických aktivit u zaměstnanců je **Multisport karta** díky níž mají zaměstnanci za pravidelný poplatek možnost využívat služeb různých sportovišť, fitness center i relaxačních zařízení [22].

Cafeteria systém

Pokud mají společnosti potřebu odměnit své zaměstnance a chtějí přitom zvolit neutrální zaměstnanecké výhody mohou využít systém Cafeteria. Zaměstnancům je v tomto případě nabízen určitý komplex benefitů, ze kterého mají možnost podle svého uvážení vybrat takové, které jim jsou osobně nejbližší. Zaměstnanci tak mají větší pocit autonomie a rovnoprávnosti vyplývající z podílení se na vlastním ocenění a to je značně pozitivní zdroj motivace. Společnosti tak mohou ušetřit na výhodách, které se pro určité zaměstnance projeví jako neatraktivní. Na druhou stranu je systém poněkud složitější oproti jednoduše nastaveným a přiděleným výhodám. Tyto druhy benefitů v současné době poskytují v ČR například následující společnosti: Cafeteria Sodexo Pass, Benefit plus, Edenred a další [2].

1.4.3 Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod

K hlavním předpokladům, které vedou ke zvýšení motivačního působení zaměstnaneckých výhod patří následující zásady [16]:

- stanovení podnikových cílů v oblasti motivace,
- pravidelné zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod – pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované benefity hodnotí,
- zjišťování úrovně zaměstnaneckých výhod u konkurenčních podniků,
- sledování nových trendů ve způsobu poskytování benefitů,
- zajištění účinné komunikace o poskytovaných výhodách,
- občasný nezávislý audit zaměstnaneckých benefitů – kontrola efektivnosti zaměstnaneckých výhod,
- zvážení možnosti outsourcingu zaměstnaneckých výhod.

Důvody zavedení zaměstnaneckých výhod

Důvodem, proč společnosti k odměňování svých zaměstnanců používají benefity, je především to, že zaměstnanecké výhody mohou [16]:

- zlepšovat konkurenceschopnost a pověst podniku na trhu práce, a tak usnadňovat nábor a stabilizaci nových zaměstnanců.
- zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu zaměstnanců a ztotožnění se s organizační kulturou.
- podporovat relaxaci, rozvoj a sociální zázemí zaměstnanců a tím nepřímo podporovat jejich výkonnost.

Úskalí zaměstnaneckých výhod

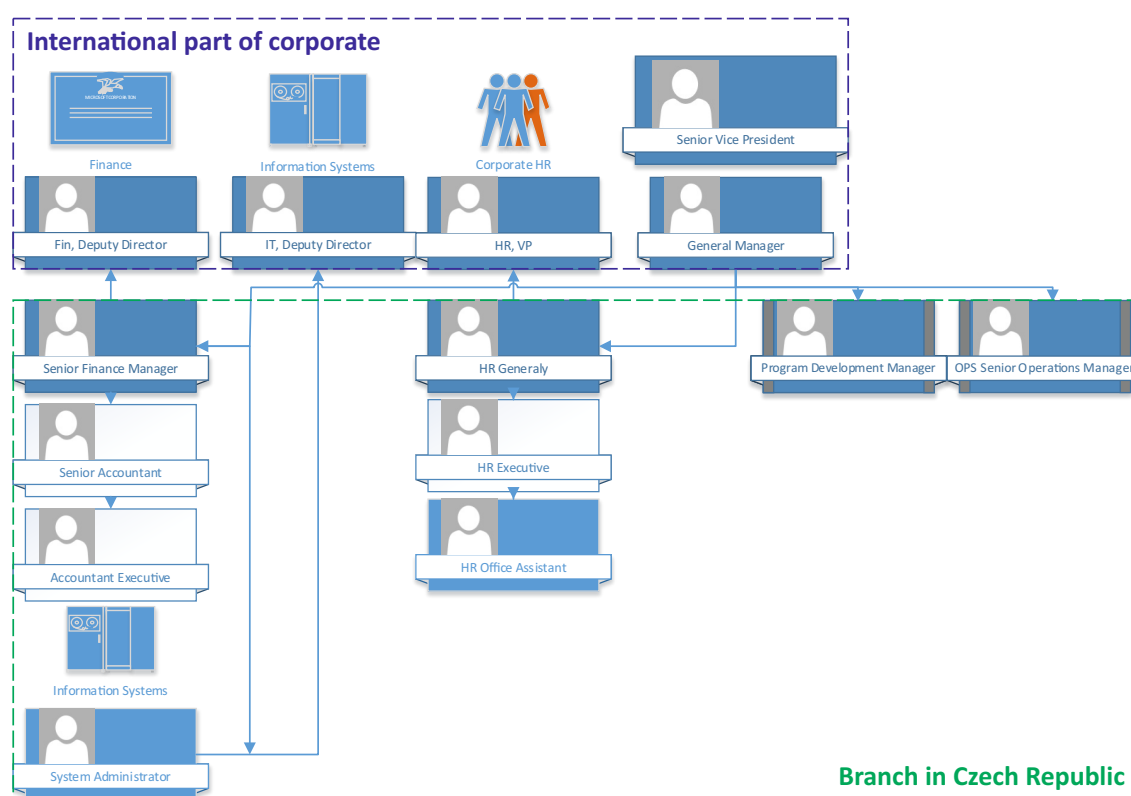
Poskytování zaměstnaneckých výhod má však i svá úskalí. Souvisejí především s tím, že zaměstnanecké výhody, často i přes své značné náklady [16]:

- nemají na zaměstnance přímý motivační dopad - a tím ani bezprostřední vliv na výkon zaměstnanců. Zaměstnanci často chápou benefity jako nárok či jako přirozenou součást v pracovním prostředí a nikoli jako nadstandardní péči. Neuvědomují si jejich náklady a mají sklon je podceňovat. Jakmile jsou benefity zavedeny, je velmi obtížné zrušit.
- jsou často zaváděny mechanicky, např. na základě kopírování tržních trendů, či srovnání s konkurenčními podniky, nebo pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučují.
- v případě plošného poskytování benefitů jsou výhody mnohdy nepružné – nevyhovují stejně všem zaměstnancům. Jejich využívání jako nástroje odměňování může být proto nákladově méně efektivní v porovnání s finančním odměňováním.
- podněcují nespokojenost, jestli jejich přiznávání vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování.

2 Představení společnosti

Společnost vznikla v roce 1984 jako dceřiná společnost asijské společnosti a zapojila se do vytváření automatizace pro výroby elektronického průmyslu. Společnost je dnes přední poskytovatel řešení pro dodavatelsko-odběratelské vztahy. Společnost vytvořila na základě vlastních bohatých zkušeností s výrobou řetěz komplexních/hodnotných doplňkových služeb, které pomáhají zákazníkům realizovat své nápady, rozvíjet produkty, budovat značku a posílit podíl na trhu. Společnost má zastoupení v Singapuru, Číně, Indii, Taiwanu, Japonsku, USA, Mexiku a České republice. Společnost byla založena dne 9.8.2007 jako jediný zástupce korporace působící v Evropě. Předmětem činnosti společnosti jsou: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Těto činnosti se plánuje věnovat i do budoucna, přičemž se chce více zaměřit na rozšíření portfolia produktů a služeb jako je např. poskytování služeb v rychle se rozvíjejícím oboru e-komerce [23].

2.1 Organizační struktura

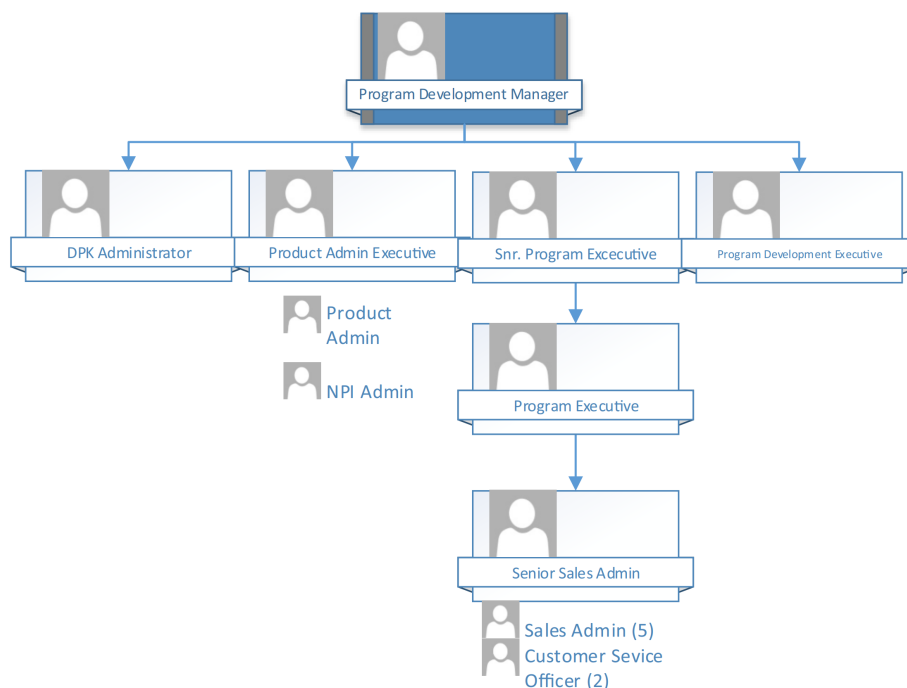


Obr. 2.1: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Ve vedení společnosti je paní jednatelka, která je na pozici General manager. Je zodpovědná mezinárodnímu korporátu a jsou jí podřízeni manažeři jednotlivých

oddělení. Konkrétní rozložení organizační struktury je patrné na obrázku 2.1. Společnost se skládá celkem ze 4 oddělení. Corporate office, pod které spadají kancelářské a administrativní pozice: finanční, IT a HR oddělení. Toto oddělení se celkem skládá z osmi zaměstnanců a jeho struktura je zobrazena na obrázku 2.1

Rolí oddělení Programu je působit jako koordinátor zakázek společnosti. Dohlíží a organizují výrobu a zajišťují, aby zakázky byly včas a ve 100% kvalitě. Dále mají na starosti komunikaci s odběrateli. Oddělení se celkem skládá z šestnácti zaměstnanců a jeho struktura je zobrazena na obrázku 2.2.

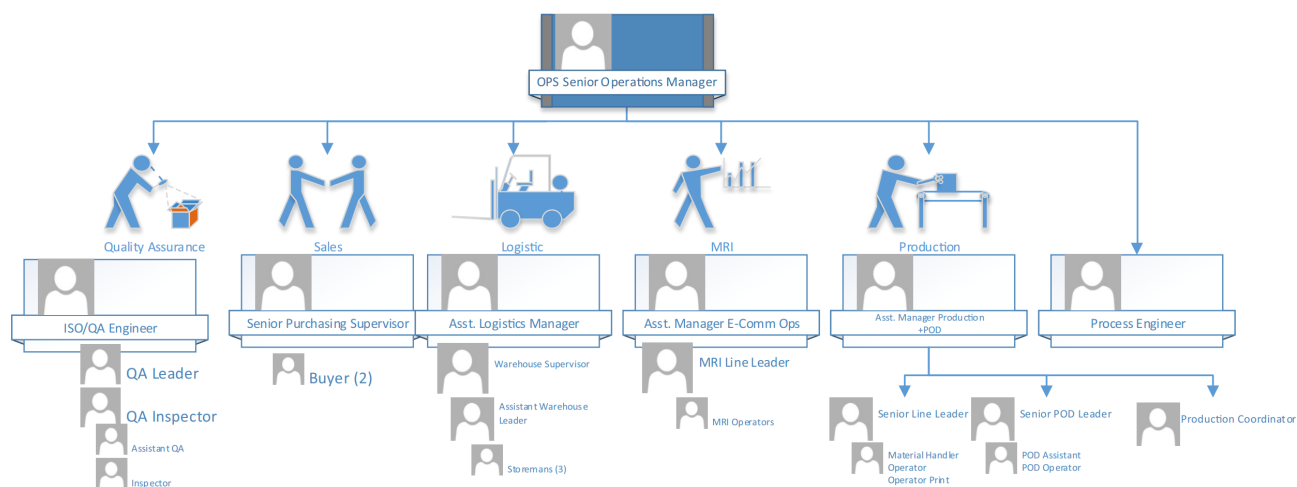


Obr. 2.2: Organizační struktura oddělení Programu (vlastní zpracování)

Nákupní oddělení udržuje obchodní operace v hladkém chodu, monitorují dodavatelské řetězce a starají se o vyjednávání s dodavateli o nejvýhodnější smlouvy. Zaobstarávají potřebné nákupy pro jednotlivá oddělení, pořizují zboží a služby (navržené tak, aby vyhovovaly provozním potřebám) a zároveň aby poskytovaly nejvyšší možnou hodnotu. Oddělení pomáhá také udržovat organizaci finančně zdravou a fungují jako kontrolori, aby zajistili dodržování rozpočtů. Pro zajištění kvality a zabránění neetickým praktikám je nákup oddělen od finančního oddělení (tedy od příjmu a plateb). Toto oddělení se skládá ze 4 zaměstnanců a spadá pod oddělení Produkce. Struktura tohoto oddělení je zobrazena na obrázku 2.3.

Největším oddělením společnosti je Produkce a spadají pod něj zaměstnanci z: výroby, kvality, skladu, MRI a POD oddělení. Tato jednotlivá oddělení jsou přímo

součástí výroby zboží. Toto oddělení se celkem skládá z 25 zaměstnanců a jeho struktura je zobrazena na obrázku 2.3.



Obr. 2.3: Organizační struktura oddělení Produkce (vlastní zpracování)

2.2 Benefitní systém

V rámci odměňování společnost nabízí svým zaměstnancům následující benefity [23]:

Společnost poskytuje příspěvek na stravování v podobě **stravenek**. Za alespoň 4 odpracované hodiny vzniká každému zaměstnanci nárok na stravenku v hodnotě 100 Kč. Zaměstnavatel z jedné stravenky hradí 55 Kč a zaměstnanci se strhává částka 45 Kč. Ročně se může tento příspěvek pohybovat okolo 13 800 Kč.

Společnost má pro své zaměstnance vyjednaný speciální **mobilní tarif se slevou**. Zaměstnanec může zažádat celkem o 3 SIM karty se zlevněným tarifem.

Benefity spojené s pracovní dobou a dovolenou

Zaměstnanci na kancelářských pozicích mají **flexibilní pracovní dobu** s tím, že stanovena pevná pracovní doba od 9:00 do 15:00. Také mají možnost využít práce vzdáleně na tzv. **home office** dle svého uvážení a zároveň dle schválení svého nadřízeného. Zaměstnanci z výroby mají stanovenou pevnou pracovní dobu od 6:50 do 15:20.

5 dní Sick Days - po řádném odpracování kaledářního roku vzniká každému zaměstnanci nárok na 5 dní volna v podobě tzv. **sick days**. V případě, že zaměstnanec neodpracoval celý kalendářní rok, počet těchto dní se mu krátí vzorečkem $(5/12) \times \text{počet odpracovaných měsíců}$. Tyto dny jsou určeny na zotavenou zaměstnance v případě, že se necítí dobře.

M-Day je den volna navíc, na který mají zaměstnanci nárok v případě, že dva a více státních svátku za rok vyjdou na víkend.

Benefity spojené se vzděláváním zaměstnanců

Každoročně je stanoven tzv. Training plán a budget pro zaměstnance na vzdělávání. Tento budget je rozdělen pro jednotlivá oddělení a vedoucí určí, který zaměstnanec by se měl na své pozici dále vzdělávat. Po každém školení má zaměstnanec povinnost vypracovat hodnocení ze školicí akce.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost **vzdělávání** formou - kurzů anglického jazyka, které jsou plně hrazeny zaměstnavatelem a uskutečňovány v pracovní době. Do kurzů se mohou přihlásit všichni zaměstnanci.

Benefity spojené s budováním kolektivu

Pro utužování dobrých vztahů na pracovišti společnost pravidelně pořádá různé druhy **teambuildingových aktivit**. Zaměstnanci se alespoň 2x ročně setkají na firemní snídani, v létě se pořádá firemní grilovačka a samozřejmě je zimní vánoční večírek.

Benefity spojené s péčí o zdraví zaměstnanců

V rámci občerstvení na pracovišti společnost poskytuje svým zaměstnancům neomezený přiděl **kávy, čaje, vody a mléka** zcela zdarma. V rámci stravování na pracovišti společnost také zajišťuje pro zaměstnance dovážené obědy od externí společnosti, u které mají zaměstnanci na výběr z 5 obědů. Cenově se tyto obědy pohybují od 85 do 90 Kč včetně polévky.

Karta Multisport je dobrovolný benefit, který mohou zaměstnanci využívat pro hrazení sportovních aktivit. Příspěvky na ni se odvíjí od počtu odpracovaných let zaměstnance – zaměstnanci, kteří odpracovali méně jak 2 roky mají příspěvek 100 Kč, zaměstnanci, kteří odpracovali více jak 2 roky mají příspěvek 200 Kč. Zaměstnanci mají také možnost si pořídit kartu pro doprovodnou osobu, nebo dítě.

Finanční odměny

Refferal program je nárok na odměnu za doporučení zaměstnance, který do společnosti nastoupí. Nárok na odměnu vzniká po půl roce zapracování doporučeného zaměstnance. Odměna je stanovena na následující částku:

Bonus za loajalitu Společnost vyplácí svým zaměstnancům odměnu za loajalitu po odpracování 5, 10, 15 a 20 let nepřetržitého úvazku. Jako symbol vděčnosti jsou níže uvedené ohodnocení:

Tab. 2.1: Odměna za doporučení zaměstnance [23]

Manager	Přímý	Nepřímý
15 000 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč

- za 5 let služby - odměna ve výši 7 500 Kč,
- za 10 let služby - odměna ve výši 15 000 Kč,
- za 15 let služby - odměna ve výši 22 500 Kč,
- za 20 let služby - odměna ve výši 30 000 Kč.

V závislosti na ziscích firmy a hodnocení zaměstnance vedoucím za odvedenou práci v průběhu minulého kalendářního roku jsou ve společnosti vypláceny **roční bonusy a navyšování mzdy**. Toto hodnocení (tzv. Appraisal), se provádí začátkem roku a graduje do dubna, kdy jsou odměny vypláceny.

Společnost vyplácí bonus pro přímé zaměstnance za **víkendový přesčas**. Výše odměny za odpracovanou směnu o víkendu v délce 8 hodin činí 500 Kč. Za odpracované přesčasové hodiny mají zaměstnanci možnost si buď vybrat **náhradní volno**, nebo si nechat přesčasové hodiny proplatit.

Poslední dva roky začala společnost využívat **Flexi passy** jako vánoční dárky pro zaměstnance. Výhodou těchto poukazek je široká škála možností využití, například: v lékárně, optice, knihkupectví, na wellness nebo masáže, nebo za zážitky za kulturou do kin a divadel.

2.3 Aktuální stav

Společnost se potýká s následujícími problémy, které je potřeba řešit:

- Začátkem roku byl volen nový zástupce do zaměstnaneckého fóra. Daný zaměstnanec se bude 1x za 3 měsíce účastnit schůzky s vedením společnosti, kde budou probírány témata a záležitosti ke zlepšení chodu společnosti. Tato funkce je držena na období 4 let.
- Začátkem roku přišla petice pro navýšení mzdy.
- Během roku 2021 podalo výpověď 8 zaměstnanců, z toho 4 ve zkušební době.
- Začátkem roku 2022 podalo 14 zaměstnanců výpověď (z toho 4 ve zkušební době), což je zhruba 24 % všech zaměstnanců.

3 Analytická část

Analytická část diplomové práce je věnovaná výzkumu. Pro tento výzkum byl zvolen kvantitativní přístup se strategií standardizovaného dotazování pomocí techniky sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření.

Cílem výzkumu je zpracovat návrh motivačního/odměňovacího systému pro zaměstnance ve vybrané společnosti na základě dat získaných z dotazníkového šetření. Dílčím cílem práce je zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti. Dále při zpracování návrhů pro společnost se zaměřit na úzká místa vyvstávající z dotazníkového šetření a navrhnout možnosti zlepšující a zvyšující pracovní spokojenost zaměstnanců.

Vzhledem k problematice práce, je položena následující centrální výzkumná otázka: *Jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a jak ji zlepšit?*

3.1 Metodologie výzkumu

Tento výzkum byl zaměřen především na hodnocení spokojenosti s aktuálně nabízenými složkami benefitů ve vybrané společnosti. Tento výzkum je důležitý pro přenastavení benefitního systému dle potřeb zaměstnanců a pro jejich větší spokojenost na základě možnostech společnosti.

Forma a struktura dotazníku byla vytvořena na základě teoretických poznatků a konzultace požadavků vedení společnosti. Následně byl dotazník přeložen i do anglického jazyka pro zaměstnance, kteří nehovoří česky. Jelikož vybraná společnost patří mezi mezinárodní korporace, lze předpokládat, že dotazník lze v budoucnu použít i pro globální srovnávání s ostatními pobočkami.

Data byly sbírány prostřednictvím online dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Google Forms¹ a dále byl rozeslán většině zaměstnancům společnosti na firemní emaily, jelikož někteří zaměstnanci v podniku firemním emailem nedisponují. Pro tyto zaměstnance je dotazník navíc (pro jejich pohodlí) převeden do papírové formy a data byla následně sloučena s elektronickými. Jelikož se jedná o citlivé informace byla zachována anonymita jednotlivých respondentů. Konkrétní forma dotazníku je uvedena v příloze A (dotazník I). Sbíráni dat probíhalo v časovém úseku od 4.4. do 15.4. v roce 2022.

Dotazník se skládá celkem ze 43 otázek z nichž 29 otázek bylo uzavřených a respondenti odpovídali formou výběru pouze jedné možnosti, kde měli zaměstnanci na výběr například z některé z následujících možností:

- Ano / Spíše ano / Nevím / Spíše ne / Ne,

¹Více informací o nástroji Google Forms je dostupných na stránce: <https://www.google.com/forms/about>

- Velmi dobrou / Dobrou / Dostatečnou / Nedostatečnou,
- Často / Občas / Výjimečně / Nikdy,

Dalších 6 otázek měli dotazovaní možnost vybrat z vícero možností a 8 otevřených otázek, kde měli zaměstnanci možnost sdělit svůj názor, ale zároveň bylo jejich zodpovězení dobrovolné. V současné chvíli pracuje ve vybrané společnosti 54 zaměstnanců z nichž na dotazník odpovědělo 40 (32 formou online a 8 formou papírového dotazníku). Procentuální návratnost dotazníku je tedy 74 %.

3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Tato kapitola se zabývá zpracováním získaných dat z dotazníkového šetření. Tyto data jsou interpretovány prostřednictvím grafů, tabulek a souhrnů otevřených otázek. Odpovědi v otevřených otázkách jsou prezentovány příkladně následující formou:

1 Odpověď od osoby A.

2 Odpověď od osoby B.

kde levé číslo značí počet odpovědí a v textovém poli je odpověď daného zaměstnance. Veškerá data následně slouží pro vytvoření návrhu a doporučení. Podstatou dotazníku je získat subjektivní názory zaměstnanců se spokojeností s jednotlivými faktory. Vybrané faktory zmíněné v dotazníkovém šetření vycházejí z jednotlivých sekcí 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 a v této kapitole jsou rozdělené do následujících témat:

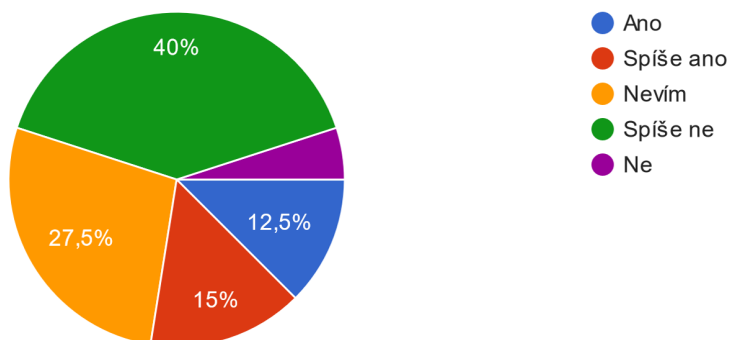
- vnímání managementu společnosti a jejich komunikace se zaměstnanci,
- spokojenost s vedoucím pracovníkem,
- vnímání pracovního kolektivu a konfliktů na pracovišti,
- spokojenost s pracovním prostředím,
- spokojenost a stresové situace při práci z domova,
- spokojenost s benefitním systémem společnosti.

3.2.1 Vnímání managementu společnosti a jejich komunikace se zaměstnanci

Top management je zodpověden za celou organizaci, proto se následující oblast otázek se týká toho, jak zaměstnanci vnímají vrcholový management společnosti a jak jsou spokojeni s jejich komunikací.

Otázka č. 1: Jste hrdí na to, že pracujete pro vybranou společnost?

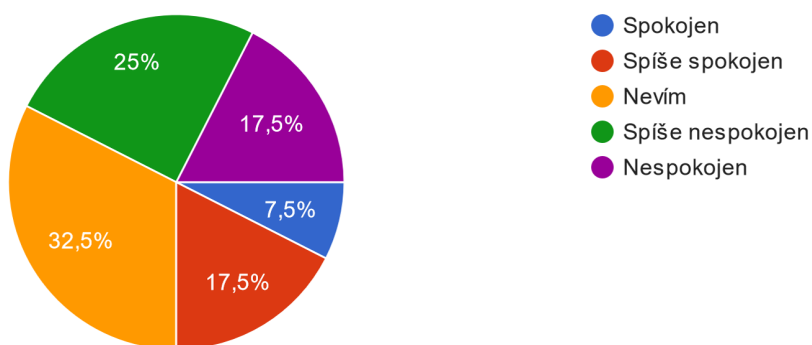
Z grafu na obrázku 3.1 vyplývá, že přes 45 % dotázaných se necítí hrdí na to, že pracují pro danou společnost. Pouze 27,5 % zaměstnanců se naopak cítí hrdí a zbylých 27,5 % se nechtělo nebo nedokázalo k otázce vyjádřit.



Obr. 3.1: Pociťování hrdosti pracovat pro vybranou společnost (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jak hodnotíte vaši míru důvěry vůči top managementu?

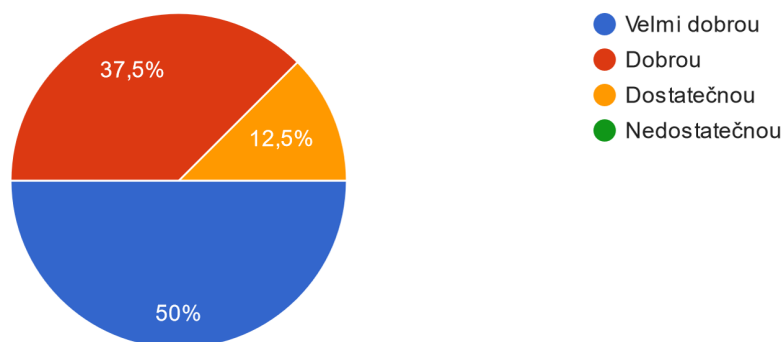
Podle odpovědí zaznamenaných na obrázku 3.2 lze říct, že ve firmě 25 % zaměstnanců cítí důvěru vůči top managementu společnosti, naopak dalších 42,5 % důvěru necítí. Zbylých 32,5 % se nechtělo nebo nedokázalo k otázce vyjádřit.



Obr. 3.2: Hodnocení důvěry vůči top managementu společnosti (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Operativní každodenní komunikaci se zaměstnanci ze strany personálního oddělení hodnotím jako:

Na grafu 3.3 je znázorněno, že 50 % zaměstnanců hodnotí komunikaci ze strany personálního oddělení jako velmi dobrou, dalších 37,5 % jako dobrou a zbylých 12,5 % jako dostatečnou.



Obr. 3.3: Hodnocení operativní komunikace ze strany personálního oddělení (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Pokud je nedostatečná, uveďte prosím návrhy na zlepšení:

Zaměstnanci, kteří hodnotili v **otázce č. 3** komunikaci ze strany personálního oddělení jako dostatečnou, či nedostatečnou, mohli pomocí otevřené otázky vyjádřit své návrhy pro zlepšení komunikace. Z pěti zaměstnanců, kteří s komunikací nejsou příliš spokojeni, uvedl 1 zaměstnanec následující návrh:

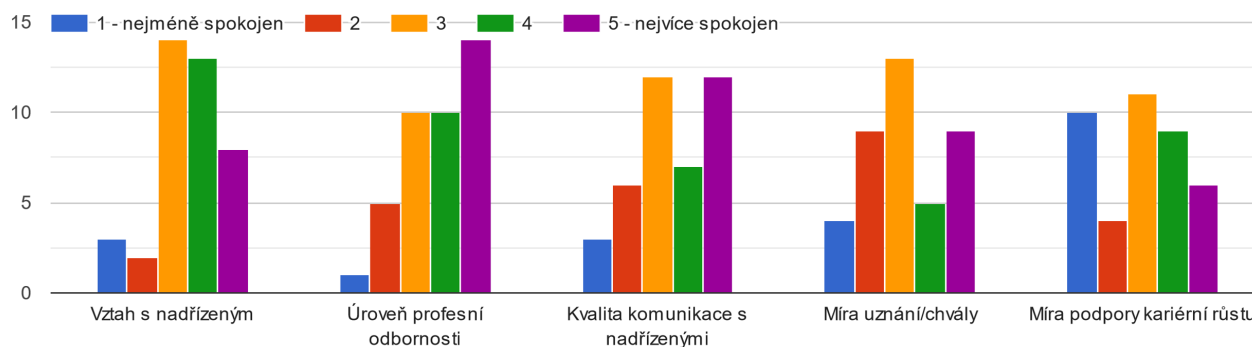
1 Ujistovat se, že informace určené zaměstnancům bez firemního e-mailu jim budou doručeny
→ jinak.

3.2.2 Spokojenost s vedoucím pracovníkem

Následující otázky se týkají přímého nadřízeného. Jde o osobu, která je ve firemní hierarchii nejbližší “nad” tázaným zaměstnancem a která mu může přímo zadávat úkoly. Vedoucí pracovníci organizují, řídí a kontrolují práci své podřízené a dávají jim pracovní úkoly.

Otázka č. 5: Uvedte míru spokojenosti se spoluprací s nadřízeným:

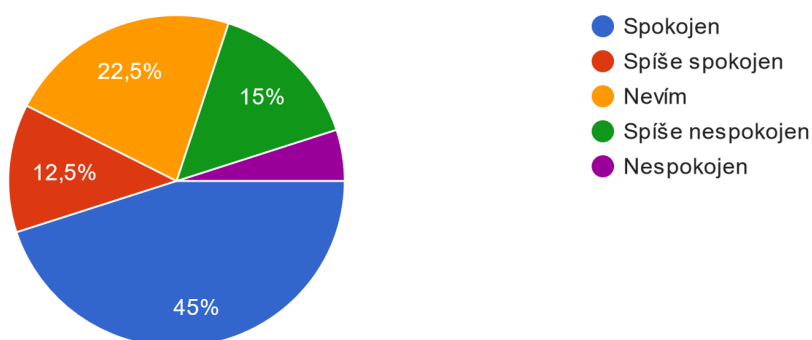
Na grafu 3.4 lze vidět hodnocení faktorů (vlastností) vedoucích pracovníků. Zmíněné faktory vychází primárně ze sekce 1.1 a částečně také i ze sekce 1.2. Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se vztahem s nadřízenými, jejich profesními znalostmi a komunikací s nimi. Část zaměstnanců je naopak nejméně



Obr. 3.4: Spokojenost s hodnotícími faktory vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Ohodnoťte úroveň celkové spokojenosti s prací se svým nadřízeným:

Z odpovědí zaměstnanců na grafu 3.5 je zřejmé, že 57,5 % je spokojeno se svým vedoucím pracovníkem, dalších 20 % se spokojených necítí. Zbylých 22,5 % zaměstnanců se nechtělo, nebo nedokázalo k otázce vyjádřit.



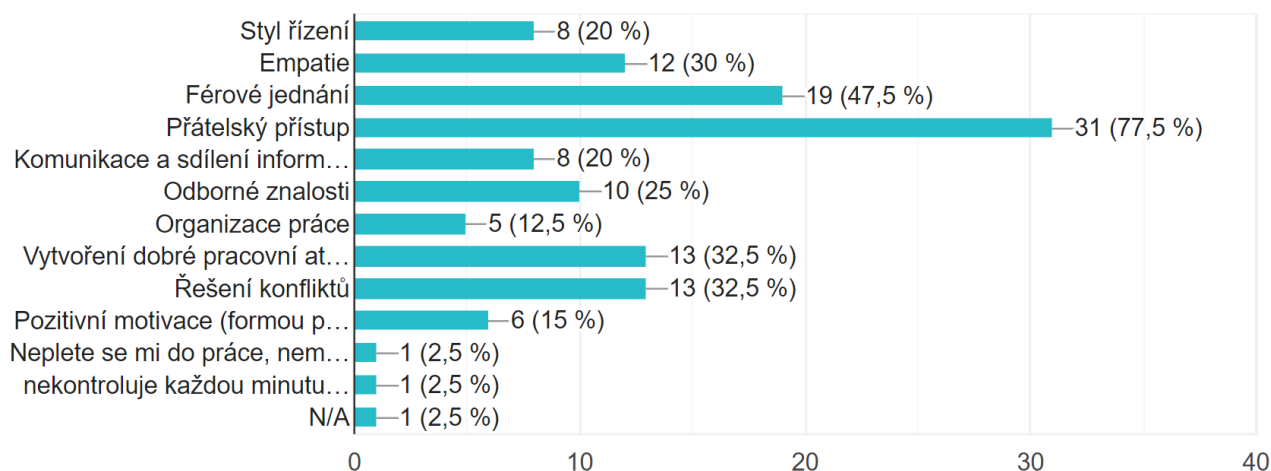
Obr. 3.5: Celková spokojenost se spoluprací s nadřízeným pracovníkem (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Co se vám líbí na vašem přímém nadřízeném?

Otázky č. 7 a 8 zkoumají, co zaměstnanci oceňují u svých vedoucích pracovníků, nebo naopak co by měli zlepšit. Dotázaní mohli v těchto otázkách zvolit více odpovědí. Z grafu 3.6 vyplývá, že si zaměstnanci nejvíce váží přátelského přístupu (77,5 %) a férového jednání (47,5 %). Také je kladě hodnoceno řešení konfliktů (32,5 %) a vytvoření dobré pracovní atmosféry (32,5 %). Z dalších vlastností vedoucích: 30 % zaměstnanců oceňuje empatii a z 25 % odborné znalosti vedoucích. Pouze 20 % respondentů je spokojeno se stylem řízení a s komunikací a sdílením informací. Nejméně zaměstnanců (pouze 15 %) kladně ohodnotilo pozitivní motivaci – formou pochval a ocenění. Celkově nejhůře hodnocený faktor (12,5 %) je spokojenost s organizací práce.

Jako další vlastnost uvedli 2 zaměstnanci, že oceňují liberální styl řízení jejich vedoucích pracovníků. Při jedné odpovědi respondent nechtěl odpovědět na nic z uvedeného a vyplnil odpověď jako N/A.

- 1 *Neplete se mi do práce, nemám nikoho za zády.*
- 2 *Nekontroluje každou minutu naší pracovní náplně, poměrně umožňuje časovou flexibilitu.*
- 3 *N/A.*

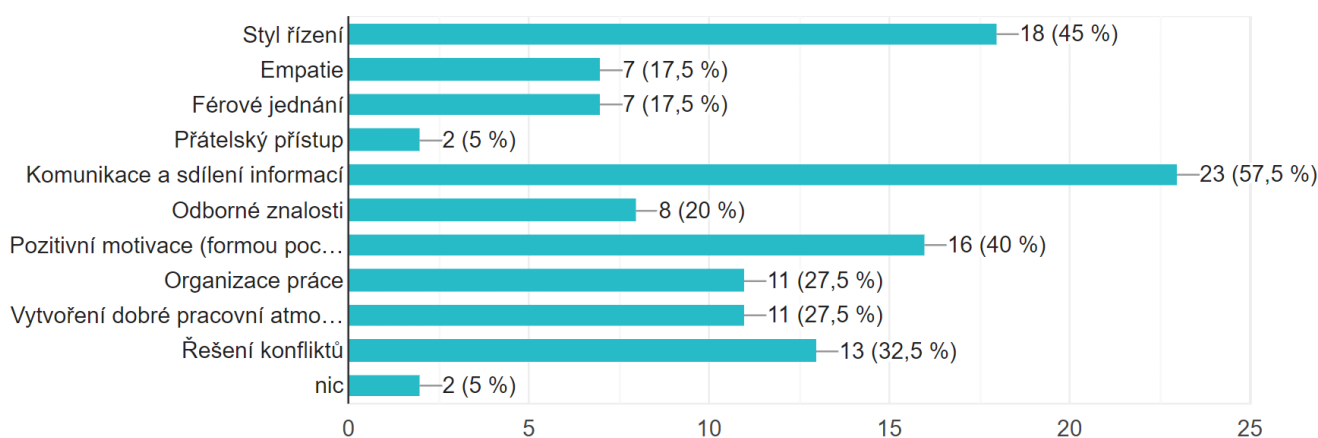


Obr. 3.6: Hodnocení vlastností vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Je něco, v čem by se mohl váš nadřízený zlepšit?

Z grafu 3.7 je naopak patrné, že zaměstnanci negativně hodnotí (57,5 %) komunikaci a sdílení informací s jejich vedoucím pracovníkem. 45 % zaměstnanců by ocenilo změnu stylu řízení a dalších 40 % by ocenilo lepší pozitivní motivaci – formou pochval. 32,5 % dotazovaných by ocenilo zlepšení v řešení konfliktů na pracovišti, dalších 27,5 % by ocenilo změnu v organizaci práce a vytvoření dobré pracovní atmosféry. Dva zaměstnanci jsou v tomto ohledu se svým nadřízeným plně spokojeni a jako odpověď uvedli *nic*.

- 1 *Nic.*
- 2 *Nic.*



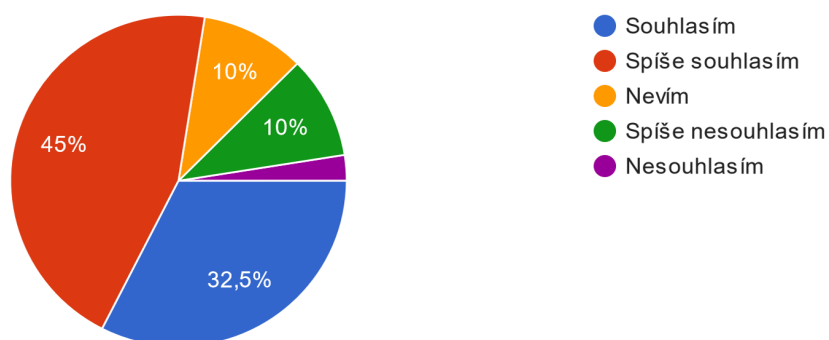
Obr. 3.7: Zlepšení vlastností vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)

3.2.3 Vnímaní pracovního kolektivu a konfliktů na pracovišti

To, jakým způsobem jsou nastavené vztahy a komunikace v rámci kolektivu na pracovišti, má nejen zásadní vliv na pracovní výkonnost, ale také na samotnou motivaci, spokojenost a chuť být v dané práci, proto se následující otázky se týkají spokojenosti s pracovním kolektivem zaměstnanců.

Otázka č. 9: Kolegové respektují mé názory:

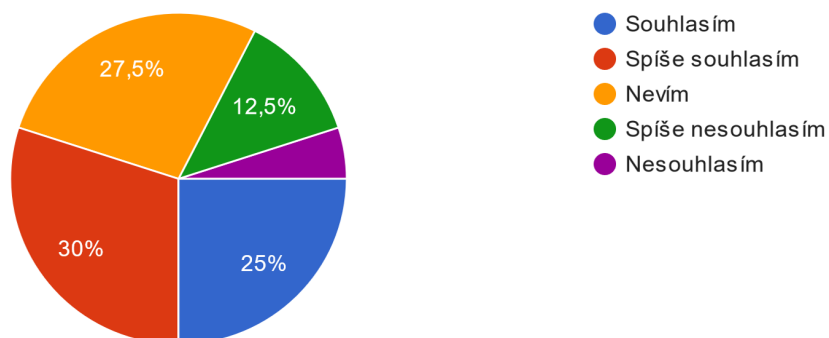
Na základě dat z grafu 3.8 vychází, že 77,5 % dotázaných cítí, že jejich kolegové respektují jejich názory při práci a 12,5 % zaměstnanců si to nemyslí. Zbýlých 10 % se nechtělo nebo nedokázalo k otázce vyjádřit.



Obr. 3.8: Respektování názorů (vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Kolegové oceňují mé pracovní výsledky:

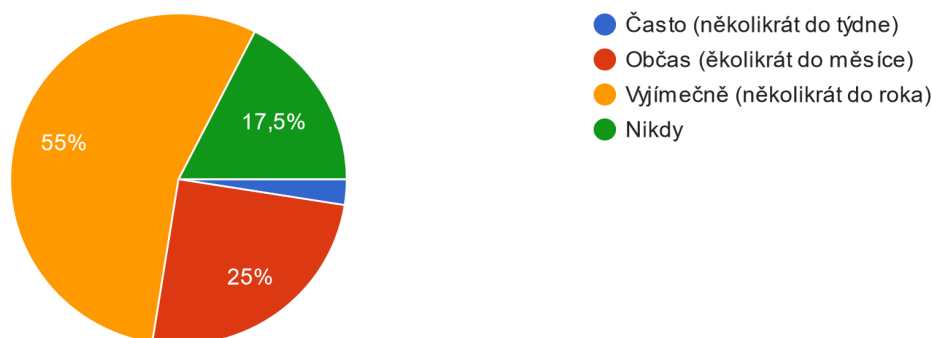
Z grafu 3.9 je zřejmé, že 55 % respondentů cítí, že jejich kolegové oceňují jejich pracovní výsledky, naopak 17,5 % to vyvrací. Ostatních 27,5 % zaměstnanců se nechtělo nebo nedokázalo k otázce vyjádřit.



Obr. 3.9: Oceňování pracovních výsledků (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

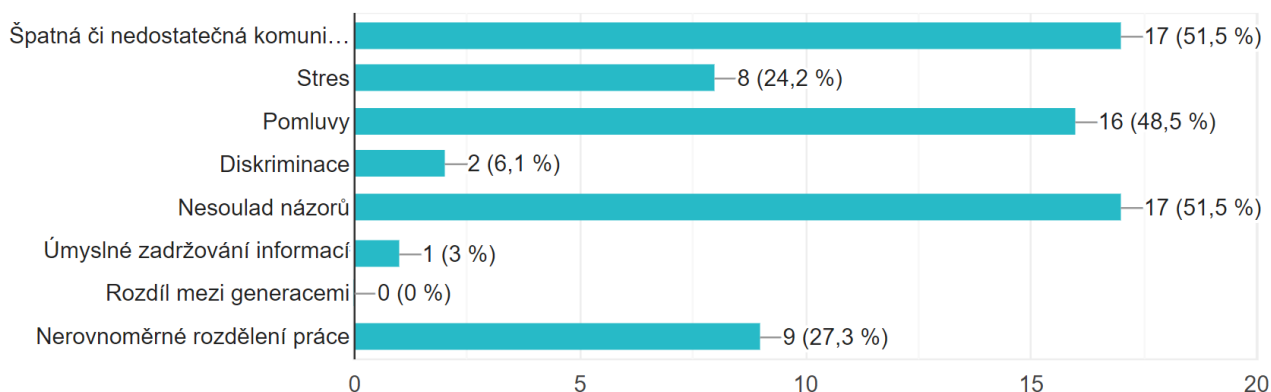
Co se týče konfliktů na pracovišti, většina zaměstnanců (55 %) je pociťuje pouze výjimečně (několikrát do roka). Dalších 17,5 % zaměstnanců je nepociťuje vůbec. Čtvrtina zaměstnanců je vnímá občas (několikrát do měsíce) a zbylých 2,5 % dokonce často (několikrát do týdne), čemuž odpovídá 1 respondent. Konflikty v jakékoliv míře pociťuje 33 ze 40 zaměstnanců.



Obr. 3.10: Konflikty na pracovišti (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Čeho se konflikty na pracovišti nejčastěji týkají?

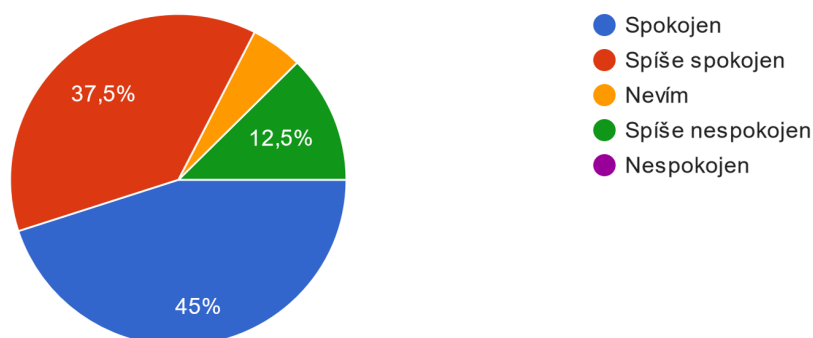
Dotazovaní, kteří v předešlé otázce č. 11 uvedli, že pociťují konflikty na pracovišti často, občas nebo výjimečně měli možnost upřesnit, čeho se tyto konflikty na pracovišti týkají. Mezi nejčastější konflikty na pracovišti zvolili: špatnou či nedokonalou komunikaci (51,5 %), nesoulad názorů (51,5 %) či pomluvy (48,5 %). Méně často se pak vyskytuje jako důvod konfliktu: nerovnoměrné rozdělení práce (27,3 %), stres (24,2 %), diskriminace (6,1 %) a úmyslné zadržování (3 %). Škálu odpovědí lze vidět na grafu 3.11.



Obr. 3.11: Nejčastější důvody konfliktů (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Ve svém pracovním kolektivu jsem:

Graf na obrázku 3.12 znázorňuje, že se ve svém pracovním kolektivu cítí drtivá většina zaměstnanců spokojeně (82,5 %) a pouze 12,5 % zaměstnanců spíše nespokojeně. Dva zaměstnanci (tj. 5 %) se nedokázali k otázce vyjádřit.

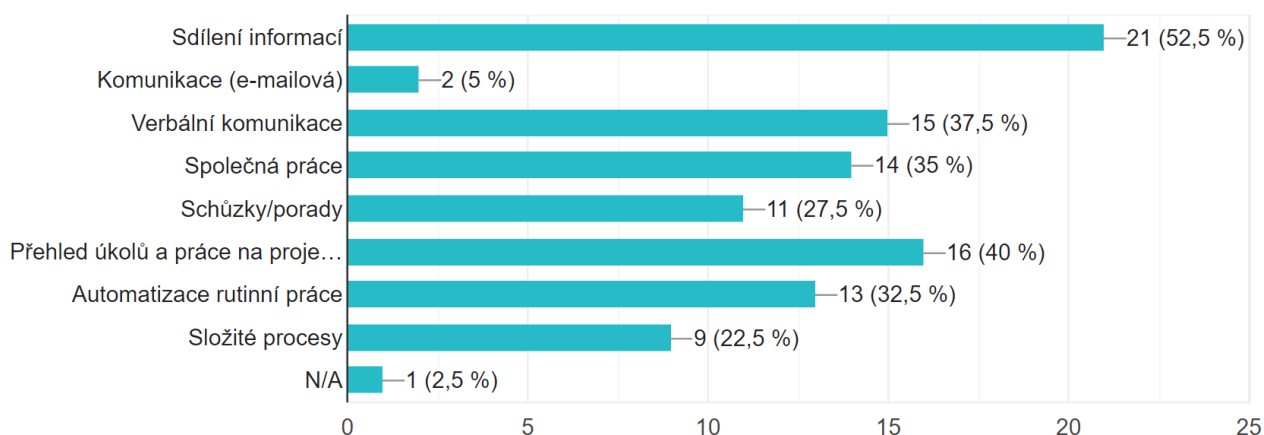


Obr. 3.12: Celková spokojenost v pracovním kolektivu (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Jaké oblasti vaší týmové spolupráce byste chtěli zlepšit?

Na otázku *jaké oblasti týmové spolupráce by zaměstnanci chtěli zlepšit* mohli dotázaní zvolit více odpovědí. Z grafu 3.13 vyplývá jako nejčastěji zvolená oblast sdílení informací (52,5 %). Na druhém místě by 40 % zaměstnanců rádo zlepšilo přehled úkolu a práci na projektech. Na třetím místě zaměstnanci zvolili verbální komunikaci (37,5 %). Jako další podstatné oblasti pro zlepšení byly zvoleny: společná práce (35 %), automatizace rutinní práce (32,5 %), schůzky a porady (27,5 %) a složité procesy (22,5 %). Jako nepodstatná oblast pro zlepšení byla hodnocena emailová komunikace cca pěti procenty zaměstnanců. Jeden zaměstnanec se k otázce nechtěl vyjádřit, či nechtěl nic zlepšovat a uvedl odpověď jako N/A.

1 N/A.



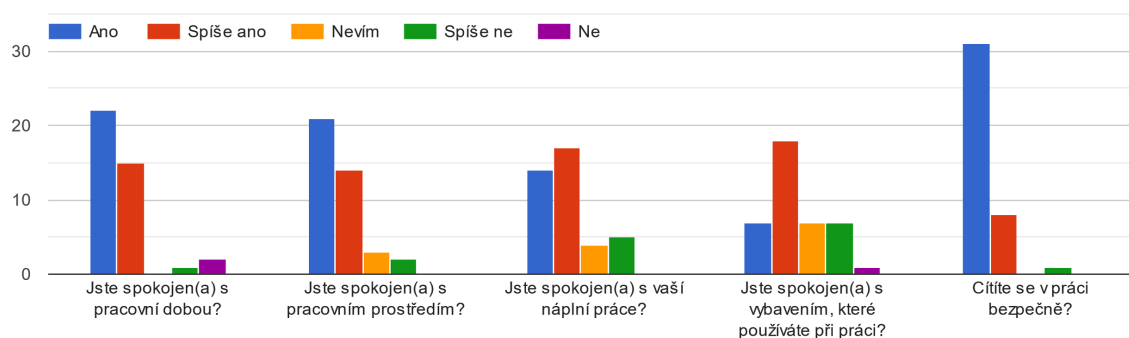
Obr. 3.13: Možnosti zlepšení týmové spolupráce (vlastní zpracování)

3.2.4 Spokojenost s pracovním prostředím

Pracovní prostředí je charakterizováno souborem faktorů, které působí na zaměstnance a podmiňuje je k pracovnímu výkonu. Jeho podmínky ve značné míře mohou ovlivňovat celkovou pracovní spokojenost, proto se následující otázky týkají spokojenosti s pracovním prostředím.

Otázka č. 15: Označte spokojenost s následujícími faktory:

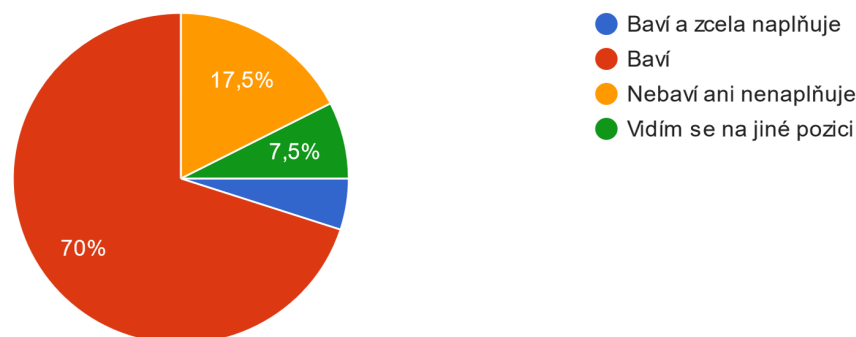
Na sloupcovém grafu 3.14 jsou zobrazeny hodnocené faktory, které vycházejí ze sekce 1.1. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s pracovní dobou, pracovním prostředím a náplní práce. Méně spokojeni pak jsou s vybavením, které při práci využívají. Také je z grafu patrné, že se zaměstnanci cítí při práci zcela bezpečně.



Obr. 3.14: Spokojenost s pracovními faktory (vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Moje práce mě:

V ohledu na spokojenost s náplní práce, tak z grafu 3.15 je zřejmé, že většina zaměstnanců (75 %) jejich práce baví – z toho pouze 5 % dotázaných jejich práce naplňuje. Dalších 17,5 % zaměstnanců jejich práce nebaví a ani nenaplňuje. Zbýlých 7,5 % zaměstnanců by nejraději uvítalo jinou pracovní pozici.



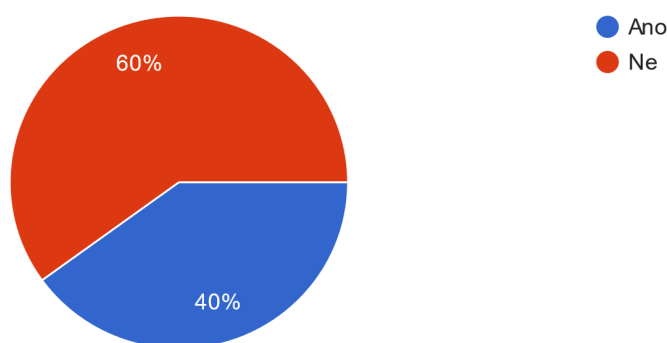
Obr. 3.15: Spokojenost s náplní práce (vlastní zpracování)

3.2.5 Spokojenost a stresové situace při práci z domova

Práci z domova lze brát jako dobrý benefit pro zaměstnance, který může přinášet řadu výhod, ale rovněž může být i zdrojem některých stresových situací. Následující otázky se proto zabývají spokojeností se vzdálenou prací z domova.

Otázka č. 17: Máte při vaší pozici možnost pracovat vzdáleně z domu na tzv. home office?

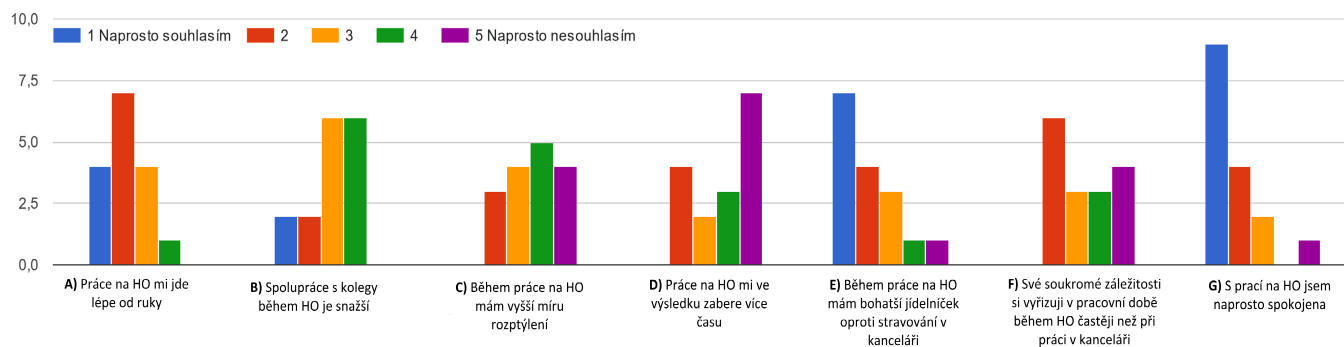
Z grafu 3.16 je patrné jaké procento dotazovaných má, jakožto benefit, možnost pracovat vzdáleně z domu. Tomu odpovídá celkem 16 zaměstnanců, tj. 40 %. Na následující **otázky č. 18–22** mohli odpovědět pouze respondenti, kteří dle jejich náplně práce mají možnost pracovat z domu.



Obr. 3.16: Možnost pracovat z domu na home office (vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Jak hodnotíte jednotlivé aspekty vzdálené práce?

Na základě dat zobrazených na grafu 3.17 lze vyčíst následující fakta. Téměř všichni zaměstnanci jsou s možností pracovat z domova spokojeni (graf **G**). Dále je většina zaměstnanců během ní více produktivnější (**A**), práce jim zabere méně času (**D**) a také oceňují bohatší jídelníček (**E**), který si můžou dopřát v pohodlí domova.

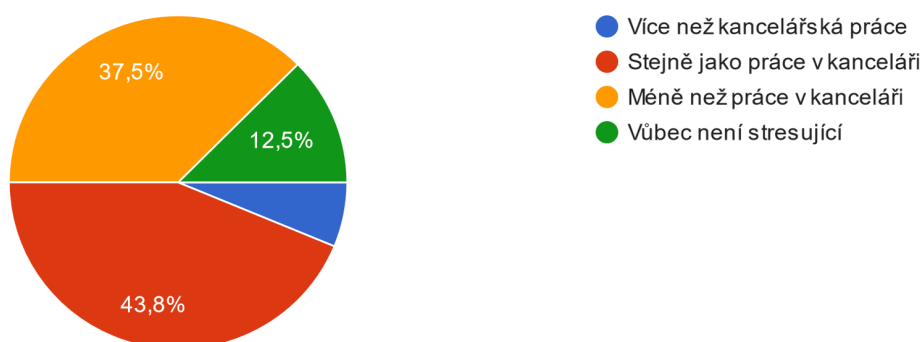


Obr. 3.17: Hodnocení faktorů vzdálené práce (vlastní zpracování)

Jako negativní faktor zaměstnanci hodnotí spolupráci s kolegy (**B**), kdy může někdy váznout komunikace při vzdálené práci. Neutrálně vycházejí aspekty, kde se vyjádřila zhruba polovina zaměstnanců kladně a druhá záporně, konkrétně se jedná o rozptylování (**C**) a častější vyřizování soukromých záležitostí při práci na HO (**F**).

Otázka č. 19: Do jaké míry je pro vás práce na dálku stresující?

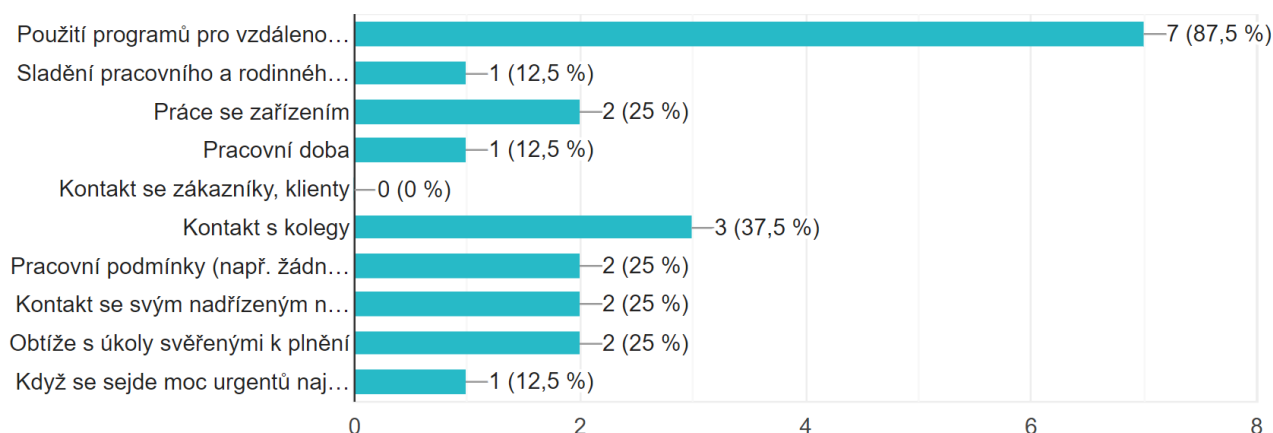
Na grafu 3.19 je znázorněno vnímání stresu při vykonávání práce z domu. 43,8 % respondentů vnímá práci v kanceláři stejně stresující jako práci vzdáleně z domova. 37,5 % se přiklání k tomu, že je práce z domu méně stresující a dalších 12,5 % nepocituje stres při práci z domova vůbec. Pouze 6,2 % si myslí, že je práce z domu více stresující oproti práci v kanceláři.



Obr. 3.18: Vnímání stresu během práce z domu (vlastní zpracování)

Otázka č. 20: Na co se vztahují stresové situace při práci z domova?

Dotazovaní – kteří v otázce č. 19 označili, že při práci z domova pocítují stres více nebo stejně oproti práci v kanceláři – měli možnost více rozepsat, k čemu se tyto stresové situace vztahují. Tuto doplňující otázku mělo možnost vyplnit 8 zaměstnanců. Z výsledného grafu 3.19 vychází, že zaměstnanci uvedli jako nejčastější



Obr. 3.19: Stresující faktory při práci z domu (vlastní zpracování)

stresor použití programů pro vzdálenou komunikaci v celkovém počtu 87,5 %, jako další pak: chybějící kontakt s kolegy (37,5 %); práce se zařízením, pracovní doba, pracovní podmínky (např. žádný monitor, pracovní stůl), kontakt se svým nadřízeným nebo jinými zaměstnanci, obtíže s úkoly svěřenými k plnění (všechny s čtvrtinovým podílem); sladění pracovního a rodinného života a špatně rozvržená pracovní doba (všechny s osminovým podílem). Jeden zaměstnanec uvedl navíc další, pro něj stresující situaci:

- 1 *Když se sejde moc urgentů najednou.*

Otevřená otázka č. 21: Existuje něco, co se Vám na práci z domova zamlouvá a kancelář Vám to nenabídne?

Zaměstnanci se také mohli konkrétně vyjádřit, zda existuje něco, co se jim zamlouvá při práci z domova a kancelář jim to nenabídne. Dotazování sepsali následující připomínky:

- 1 *Klidnější a příjemnější prostředí.*
- 2 *Ušetřený čas a peníze za dojíždění, větší monitor, lepší možnosti stravování.*
- 3 *Šetření času cestou do práce/z práce.*
- 4 *Klid a pohoda při práci, možnost udělat si v klidu snídani a zajít si na oběd do blízké
→ restaurace, není potřeba cestovat několika autobusy do práce na vlastní náklady.*
- 5 *Zbytečný čas stravený cestou do práce.*
- 6 *Klid.*
- 7 *Pohodlí / soukromí domova.*
- 8 *Pohodlí a klid na práci.*
- 9 *Ne.*
- 10 *Časová flexibilita, šetří mi čas (čas strávený v dopravním prostředku můžu využít třeba
→ pro rodinu či přátele).*
- 11 *Uspora času a prostředku při dojíždění do práce.*
- 12 *Kvalitní vybavení, židle, ergonomické pomůcky.*
- 13 *Klid.*
- 14 *Plná lednice, soukromí, hudba z repráku.*

Při vzdálené práci zaměstnancům nejčastěji vyhovuje časová flexibilita, úspora času při dojíždění do zaměstnání a pohodlí ve svém domově.

Otevřená otázka č. 22: Existuje něco, co nabízí jen Vaše kancelář a chybí Vám to při práci z domu?

Oproti tomu ve druhé otevřené otázce zaměstnanci uvedli, co jim nabízí pouze práce v kanceláři a tedy co jim chybí při vzdálené práci. Dotazování sepsali následující připomínky:

- 1 *Ne.*
- 2 *Možnost využívání tiskárny, a rychlejší přístup k datům.*
- 3 *Rychlejší komunikace.*
- 4 *Interakce s lidmi.*
- 5 *Kontakt s kolegy, firemní nástroje jako tiskárna apod.*
- 6 *Kontakt s kolegy.*

- 7 *Využití tiskárny, skenu, tištěných dokumentů k rychlému nahlédnutí.*
- 8 *Když je nutné prověřit něco fyzicky na místě / ve výrobě.*
- 9 *Prima komunikace s kolegy.*
- 10 *Občas je to osobní setkání s kolegy.*
- 11 *2. monitor (obrazovka), kvalitnější židle.*
- 12 *Ne.*
- 13 *Pracovní morálka, sociální kontakt.*

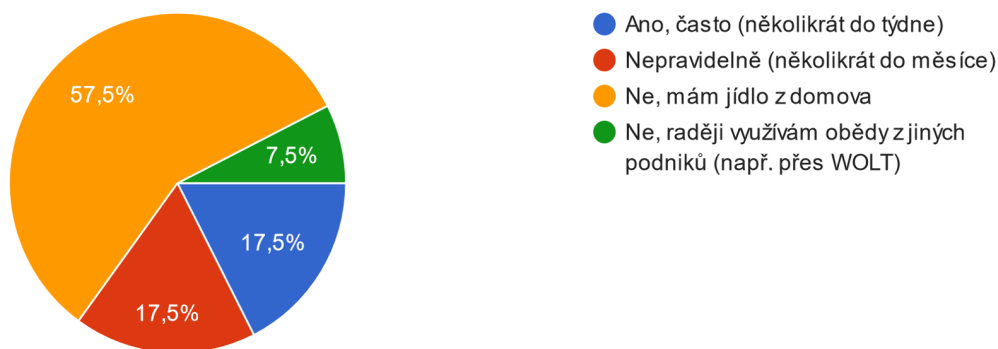
Nejčastěji zaměstnancům chybí kontakt s kolegy a využití tiskáren, případně scannerů.

3.2.6 Spokojenost s benefiálním systémem společnosti

Následující otázky jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s nastaveným benefiálním systémem společnosti.

Otázka č. 23: Využíváte možnost firemního stravování od společnosti Thalie?

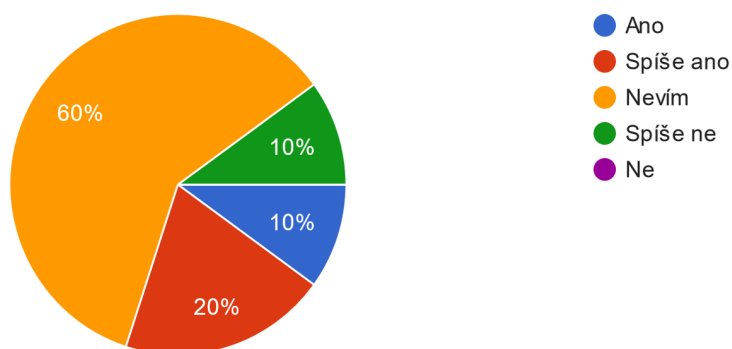
Společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost stravování od externí společnosti. Tuto možnost dle grafu 3.20 využívá 35 % zaměstnanců společnosti (ať už často, nebo nepravidelně), čemuž odpovídá cca 14 zaměstnanců. Dalších 57,5 % zaměstnanců si nosí jídlo z domova a zbylých 7,5 % využívá jiné donáškové služby.



Obr. 3.20: Využívání možnosti firemního stravování (vlastní zpracování)

Otázka č. 24: Jste spokojen(a) s firemním stravováním?

Z grafu 3.21 je patrné, že je s externím stravováním spokojeno pouze 30 % zaměstnanců, oproti tomu 10 % spokojeno není. Většina (60 %) zaměstnanců se nedokázala k otázce vyjádřit, pravděpodobně z důvodu, že jej nevyužívají.



Obr. 3.21: Spokojenost s firemním stravováním (vlastní zpracování)

Otevřená otázka č.25: Pokud ne, uveďte restauraci, ze které byste chtěli odebírat obědy:

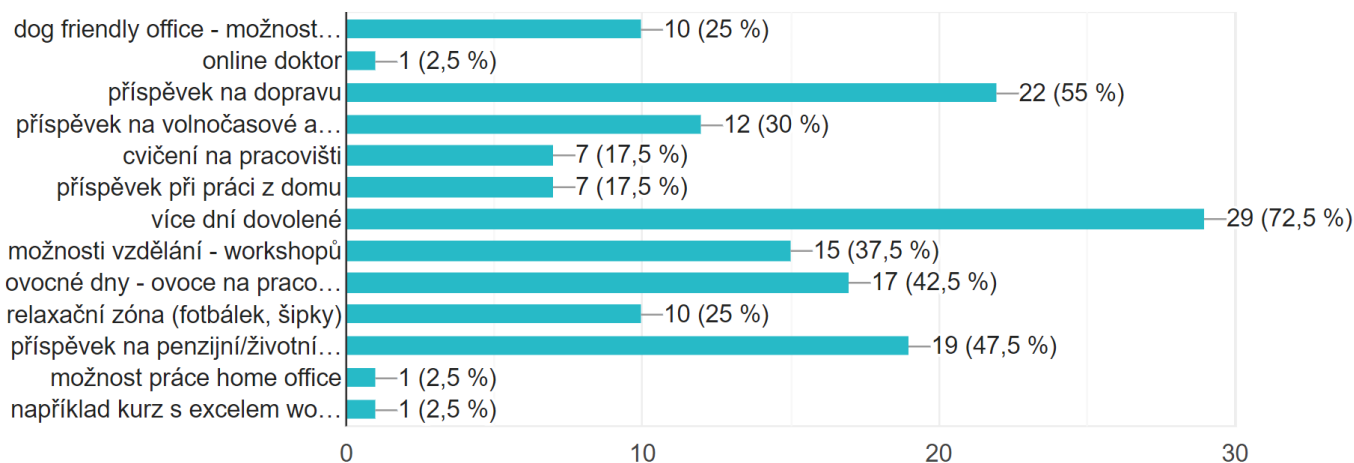
Pokud zaměstnanci v otázce č. 24 uvedli, že nejsou spokojeni s firemním stravováním, měli možnost navrhnout odkud by raději obědy chtěli odebírat:

- 1 *Bistro Slatina*
- 2 *Obědy od zacha*
- 3 *KFC*
- 4 *Nemám jasnou představu, spíše očekávám ze strany firmy.*

Otázka č. 26: Které z následujících benefitů byste nejvíce uvítali?

Graf 3.22 znázorňuje benefity, u kterých by zaměstnanci uvítali jejich zavedení. Respondenti mohli volit z více možností. Z výsledků je patrné, že až 72,5 % zaměstnanců by nejvíce ocenilo více dnů dovolené, 55 % zaměstnanců by uvítalo příspěvek na dopravu do práce, 47,5 % příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, 30 % příspěvek na volnočasové aktivity (kultura, sport, relaxace). Mimo finanční benefity by 42,5 % ocenilo ovocné dny na pracovišti, 37,5 % možnost vzdělávacích workshopů a 25 % by ocenilo možnost přinést si domácího mazlíčka do kanceláře (dog friendly office) a 25 % by uvítalo vybudování relaxační zóny. Z nejmenší části by 17,5 % zaměstnanců uvítalo cvičení na pracovišti a příspěvek na práci z domu. V nejmenší míře pak pouze jeden respondent projevil zájem o benefit online doktora. Jako možnost jiné jeden respondent uvedli:

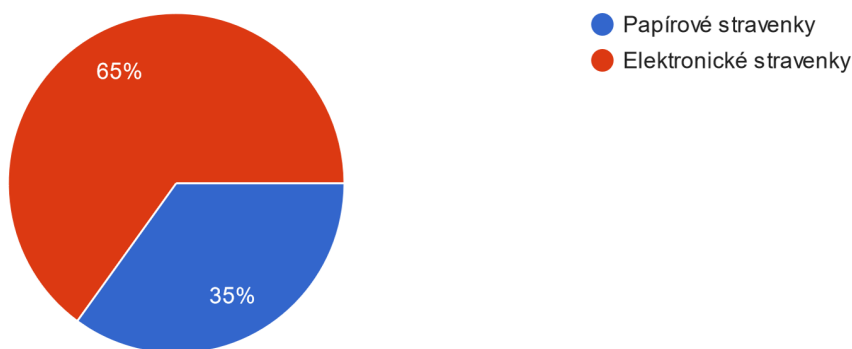
- 1 Možnost práce home office.
- 2 Například kurz s excelem wordu, powerpointu. Pokud práce je hotová možnost odejít dříve
→ se 100% proplacením - byla možnost v bývalém zaměstnání -- občas.



Obr. 3.22: Zájem o nové benefity (vlastní zpracování)

Otázka č. 27: Uvítali byste přechod z papírových stravenek na elektronickou kartu?

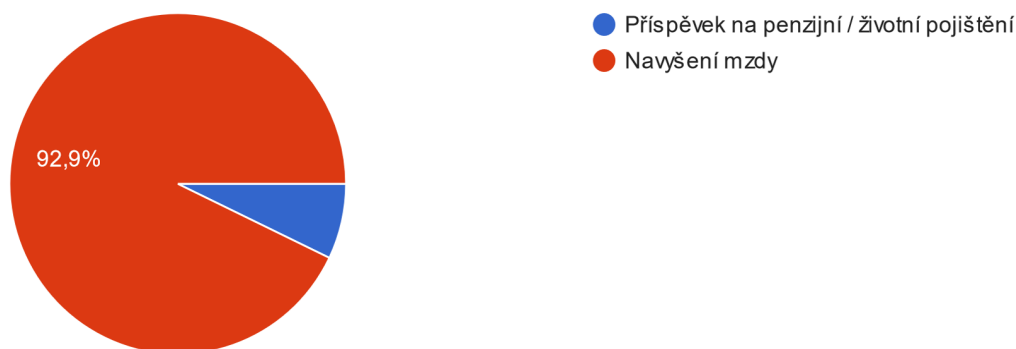
Podle odpovědí znázorněných na grafu 3.23 můžeme říct, že by ve firmě zhruba 60 % zaměstnanců uvítalo změnu papírových stravenek na elektronické stravenky. Dalších cca 40 % zaměstnanců je proti změně.



Obr. 3.23: Zájem o zavedení elektronických stravenek na kartu (vlastní zpracování)

Otázka č. 28: V rámci finančních benefitů byste uvítali:

Požadavkem společnosti bylo zjistit zájem zavedení příspěvku na penzijní nebo životní pojištění, oproti běžnému navýšení mzdy. Z grafu 3.24 je patrné, že drtivá většina zaměstnanců (93 %) by spíše uvítala klasické navýšení mzdy, oproti příspěvku, který by uvítalo pouze necelých 7 % dotazovaných.



Obr. 3.24: Zájem o příspěvek na penzijní, životní pojištění (vlastní zpracování)

Otevřená otázka č. 29: Společnost by měla pokračovat: (co se vám líbí):

Při otevřených otázkách měli zaměstnanci možnost se vyjádřit ohledně celkového fungování společnosti. V tabulce níže jsou uvedeny komentáře, co se zaměstnancům na společnostech líbí – v čem by měla společnost pokračovat.

- 1 Home office, Flexibilní pracovní doba, Stravenky.
- 2 Improvement benefitů a snaha HR něco zlepšit ve firmě.
- 3 Podpora home office.
- 4 Ve snaze zlepšovat pracovní prostředí a firemní kulturu.
- 5 Ve firemní kultuře.
- 6 V přidávání.
- 7 V možnosti pracovat i z domu.
- 8 Rozvíjet benefity.
- 9 Pokračovat s akcemi jako je vánoční večírek, grilovačka, snídaně mít opravdu na čtvrtletní bázi.
- 10 V rozšiřování benefitů a zlepšení celkové komunikace.
- 11 Ve vyplácení ročních bonusů, měsíční osobní hodnocení.
- 12 Ve zlepšování pracovních procesů.
- 13 Ve zlepšování.
- 14 V existenci.
- 15 Ve všem.

Z následujících otevřených odpovědí je patrné, že by zaměstnanci nejčastěji ocenili: podporu práce z domova, rozšiřování benefitů, zvyšování finančních odměn a podporu firemní kultury.

Otázka č. 30: Společnost by měla přestat dělat: (co se vám nelíbí):

Podle následujících odpovědí je patrné, že zaměstnanci nejsou spokojeni se způsobem komunikace. Společnost by se dle zaměstnanců měla dále zaměřit na potřeby zaměstnanců, zlepšování procesů a styl vedení.

- 1 Špatnej management, začít naslouchat názory zaměstnanců, kteří se v práci vyznají lépe
→ než manažeři. Zaměřit se na nevhodné či nekvalitní vedení.
- 2 zavádět nesystémové pracovní postupy v administrativě typu barvení, kroužkování atp.
- 3 Myslet si, že zisky firmy jsou úměrné množství práce řadových zaměstnanců.
- 4 Slepě následovat globální řešení.
- 5 Nic.
- 6 Šetřit na nákladech potřebné pracovní síly.
- 7 Neinformovat o tom co se ve firmě děje.
- 8 Přestat šetřit na zaměstnancích.
- 9 Delat veci na kolenu, vic veci by melo byt reseno systemove, ne tabulkami v excelu,
→ společnost nema momentalne zadnou vizi, chybi specializace a lokalizace.
- 10 Nepředávání informací, zatajování, nejasnosti.
- 11 Využívat fyzické formuláře.
- 12 Ignorovat potřeby zaměstnanců.
- 13 Hlavní vedení rychleji vyřizovat žádosti.
- 14 Zaměstnávat neschopné manažery.

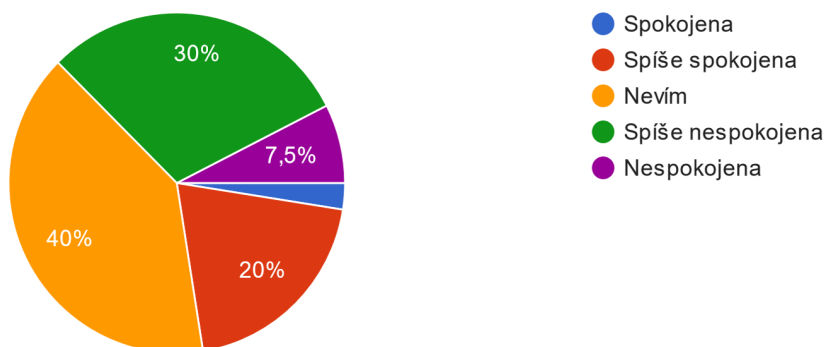
Otevřená otázka č. 31: Společnost by měla začít: (co vám tady chybí):

Podle následujících odpovědí zaměstnancům na pracovišti nejvíce chybí komunikace mezi vedením rozšiřování benefitů a také by zaměstnanci uvítali možnost venkovního posezení před budovou společnosti.

- 1 Zaměřit se na vztahy pracovišti, a spolupráci mezi jednotlivými pracovišti. Zaměřit se na
→ teamwork a na to jakým stylem nadřízení jednají ,vedou, rozvíjí a hodnotí svůj tým.
- 2 Naslouchání, věnovat pozornost zaměstnancům a řešit problémy, které přetrvávají měsíce
→ bez toho, aniž by se nějak řešili.
- 3 Řešit fluktuaci zaměstnanců a přístup managerů.
- 4 Usilovat o automatizaci a robotizaci a zavedení pokročilých IT technologií.
- 5 Si vážit stávajících zaměstnanců a dělat vše pro to, aby chtěli zůstat.
- 6 Definovat nové perspektivní směry podnikání.
- 7 Reflektovat ekonomický vývoj v ČR (růst inflace ve vztahu k platům).
- 8 Nic.
- 9 Možnost venkovního posezení v polední pauze před budovou.
- 10 Rozvíjet komunikaci se zaměstnanci.
- 11 Rozšířit portfolio benefitů.
- 12 Nechat si zaplatit průzkum platů v daném odvětví a dorovnat mzdy do mediánu či dle
→ konkurence.
- 13 Mít více dnů dovolené - 20 dnů je opravdu málo.
- 14 Orientovat se v oboru, být proaktivní a sledovat současné trendy, víc se zaměřit na
→ jednu oblast a nebrat každého zákazníka, který naslibuje hory doly.
- 15 Sdílení informací o firmě, jak se daří, jaká je situace apod.
- 16 Aktivně řešit finanční situaci firmy. Hledat nové zákazníky, nové možnosti, změny, zdraž
→ ovat produkty na základě zdražování vstupních komodit.
- 17 Se zaměřovat na vnější stránku motivace (odměny, benefity, karierní růst).
- 18 Nabízet vzdělávací kurzy / osobního rozvoje.
- 19 Více se usmívat.
- 20 Bonusy a zvýšení platu.
- 21 Vydělávat.
- 22 Lépe komunikovat.

Otázka č. 32: Jak jste spokojen(a) s možností kariérního růstu v rámci této společnosti?

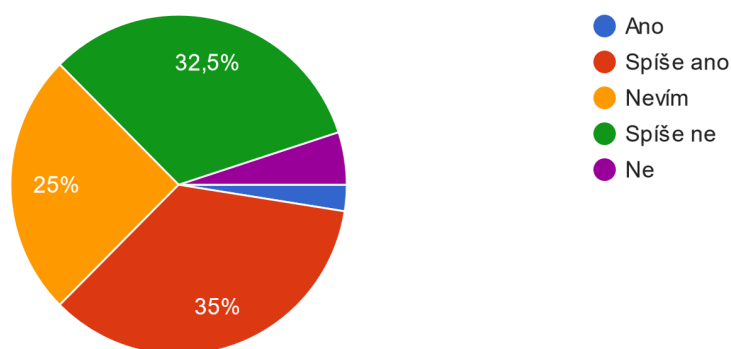
Z následujícího grafu 3.25 je patrné, že 22,5 % dotazovaných je spokojeno s možností kariérního růstu, oproti tomu 37,5 % spokojeno není. Zbývajících 40 % respondentů se nechtělo, nebo neumělo vyjádřit.



Obr. 3.25: Spokojenost s možností kariérního růstu (vlastní zpracování)

Otázka č. 33: Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

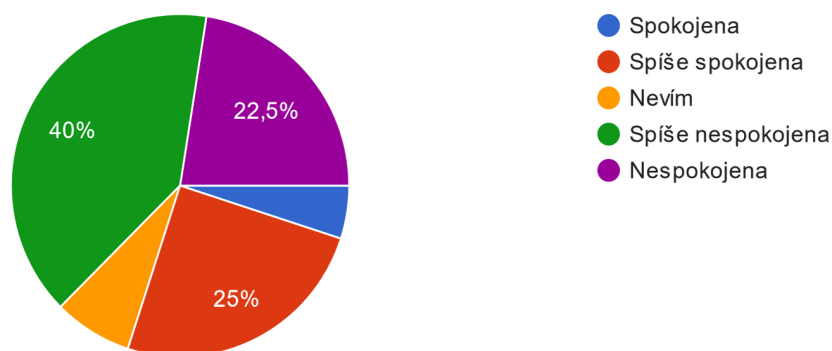
Jak můžeme vidět na grafu 3.26 povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců dle 37,5 % dotazovaných probíhá ve vybrané společnosti spravedlivě, oproti tomu 37,5 % si myslí, že nikoli. Zbývajících 25 % respondentů se nechtělo, nebo neumělo vyjádřit.



Obr. 3.26: Vnímání spravedlnosti při povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka č. 34: Jak jste spokojeni s platovým ohodnocením práce, kterou vykonáváte?

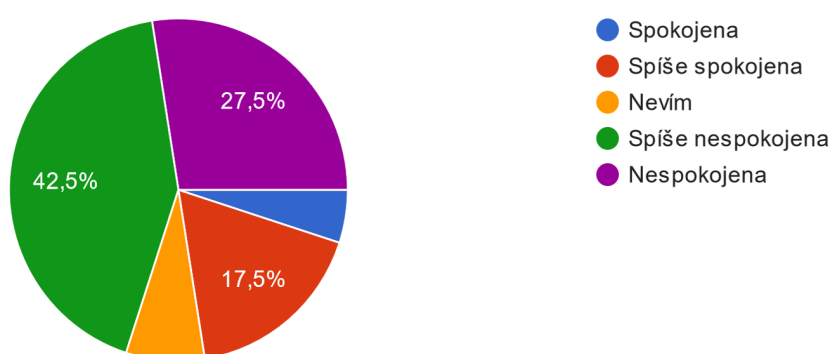
Na grafu 3.27 je znázorněno, že pouze 30 % zaměstnanců je spokojeno s platovým ohodnocením práce, kterou vykonávají, více jak polovina respondentů (62,5 %) naopak spokojena není. Zbývajících 7,5 % se nechtělo nebo nedokázalo vyjádřit.



Obr. 3.27: Spokojenost s platovým ohodnocením (vlastní zpracování)

Otázka č. 35: Jak jste spokojen(a) s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

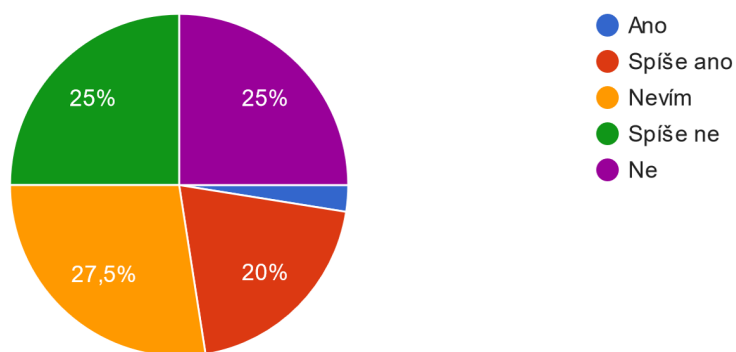
S principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobním ohodnocením je dle grafu 3.28 spokojeno pouze 22,5 % dotazovaných, oproti tomu drtivá většina (70 %) zaměstnanců spokojeni nejsou. Zbylých 7,5 % se nechtělo nebo nedokázalo vyjádřit.



Obr. 3.28: Spokojenost s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení (vlastní zpracování)

Otázka č. 36: Doporučil(a) byste práci ve společnosti i svým známým?

Podle odpovědí na grafu 3.29 můžeme říct, že by ve firmě zhruba 22,5 % zaměstnanců doporučilo práci ve vybrané společnosti svým známým, oproti tomu polovina zaměstnanců by práci nedoporučovala. Zbylých 27,5 % dotazovaných se nechtělo nebo nedokázalo vyjádřit.



Obr. 3.29: Doporučení práce novým zaměstnancům (vlastní zpracování)

3.2.7 Obecné otázky (č. 37–41)

Na dotazník celkem odpovědělo 40 zaměstnanců (32 formou online dotazníku a dalších 8 formou papírového) z celkového počtu 54 zaměstnanců. Poslední část dotazníku se zaměřuje na informace ohledně demografických údajů jako jsou: pohlaví, věk, oddělení a počet odpracovaných let. V tabulce 3.1 níže je zobrazen profil respondentů.

Tab. 3.1: Profil respondentů (vlastní zpracování)

Otázka	Odpověď	Počet odpovědí
Pohlaví	Muž	14
	Žena	26
Pozice	Production	23
	Program	9
	Corporate office	8
Věk	18–25	4
	26–35	19
	36–44	8
	45–54	7
	55 a více	2
Jak dlouho pracujete pro tuto firmu	Méně jak 3 měsíce	2
	Více jak 3 měsíce, méně jak rok	4
	Jeden až dva roky	6
	Dva až pět let	23
	5 a více let	5

Otevřená otázka č. 41: Existují další body, které nebyly zahrnuty v dotazníku, ale chtěli byste nám je sdělit?

Závěr dotazníku nabízí prostor, kde měli zaměstnanci možnost zanechat doplňující komentáře. Dostalo se následujících připomínek:

- 1 *Díky za snahu, snad to k něčemu bude.*
- 2 *Při nákupu kávy a čajů nešetřit na kvalitě.*
- 3 *Asi ne.*
- 4 *N/A.*
- 5 *Ne.*

4 Návrhy a doporučení

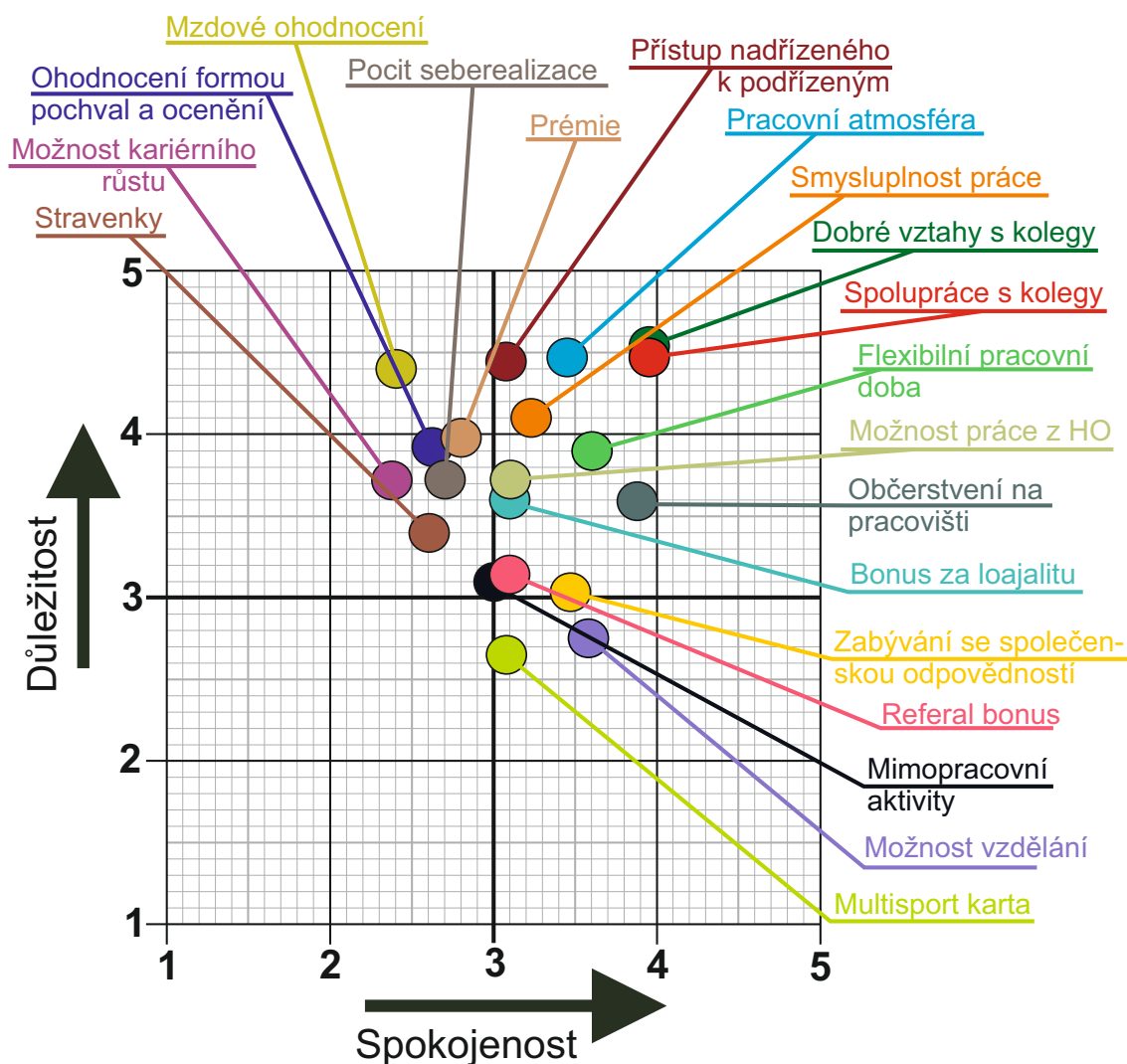
Tato kapitola je zaměřena na zpracování vlastních návrhů a doporučení pro vybranou společnost. Návrhy jsou zpracovány na základě dat vyplývajících z výsledků dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v předešlé kapitole 3.2. Cílem návrhů je minimalizovat nedostatky a pocítované mezery na pracovišti, které zaměstnanci vnímají. Na základě zavedení těchto návrhů bude rovněž docíleno i zvýšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

4.1 Vnímání důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů

Graf 4.1 znázorňuje faktory odměňování, motivace a jednotlivé složky benefitního systému, které firma nabízí. Sestavení grafu vychází z dat uvedených v příloze B. Zaměstnanci v průzkumném dotazníku hodnotili jednak, jak jsou s jednotlivými faktory spokojeni a i jak jsou pro ně důležité. Výsledný graf je rozdělen do 4 kvadrantů, kde kritickou sekci jsou především oba horní kvadranty (Q4, Q1), jelikož zobrazené faktory jsou pro zaměstnance nejvíce důležité.

Z grafu vyplývá, že pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců by se vedení společnosti mělo především zaměřit na levý horní kvadrant (Q4) — zde jsou zobrazeny benefity, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější a zároveň jsou s nimi nejméně spokojeni. Mezi tyto faktory patří: **mzdové ohodnocení, ohodnocení formou pochval a ocenění, možnost kariérního růstu, stravenky, pocit seberealizace a prémie**. Na pomezí kvadrantů Q4 a Q1 jsou uvedeny faktory: přístup nadřízeného k podřízeným, možnost práce z HO a bonus za loajalitu — s těmito faktory zaměstnanci nejsou příliš spokojeni, ale ani příliš nespokojeni. Oproti tomu v pravém horním kvadrantu Q1 zhodnotili zaměstnanci faktory, které jsou pro ně důležité a zároveň jsou s nimi spokojeni. Konkrétně se jedná o: pracovní atmosféru, smysluplnost práce, dobré vztahy a spolupráce s kolegy, flexibilní pracovní dobu a občerstvení na pracovišti.

Z grafu ještě nebyly zmíněny faktory: referral bonus, mimopracovní aktivity, zabývání se společenskou odpovědností, možnost vzdělání a karta multisport. Tyto faktory jsou buď na hraně důležitosti, nebo pro zaměstnance nejsou až tak důležité. Rovněž nedopadly z hlediska spokojenosti nijak výrazně špatně. Těmito faktory se společnost nemusí zásadně zabývat a nebude k nim přihlíženo rovněž i v této diplomové práci.



Obr. 4.1: Spokojenost a důležitost faktorů odměňování a motivace (vlastní zpracování, zdroj: příloha B)

4.2 Navýšení mzdy

Dle grafu 4.1 zaměstnanci hodnotili faktor mzdové ohodnocení jako velmi důležitý. Tento faktor také patří mezi ty, se kterými zaměstnanci nejsou příliš spokojeni. Toto tvrzení také potvrzuje graf 3.27, kde se 62,5 % zaměstnanců vyjádřilo, že s mzdovým ohodnocením nejsou spokojeni. Dle požadavků společnosti se dotazníkové šetření zabývalo otázkou navýšením platu a dle grafu 3.24 by to uvítalo téměř 93 % zaměstnanců – proto tento návrh patří mezi klíčové. Následující tabulka 4.1 uvádí hrubé náklady, které by firma musela vynaložit pro zvýšení platu všem zaměstnancům. Na konci tabulky je taky uvedeno, o kolik korun se zaměstnanci zvýší plat v čistém.

Tab. 4.1: Náklady na navýšení mzdy; zisky pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Náklady	Navýšení 1000 Kč	Navýšení 2000 Kč	Navýšení 3000 Kč
Zaměstnavatel – soc. pojištění	248	496	744
Zaměstnavatel – zdrav. pojištění	90	180	270
Zaměstnanec – soc. pojištění	65	130	195
Zaměstnanec – zdrav. pojištění	45	90	135
Náklady na daň	150	300	450
Náklady za měsíc	78 942	157 884	236 826
Náklady za rok	947 304	1 894 608	2 841 912
<i>Zisk pro zaměstnance v čistém za měsíc</i>	<i>740</i>	<i>1 480</i>	<i>2 220</i>
<i>Zisk pro zaměstnance v čistém za rok</i>	<i>8 880</i>	<i>17 760</i>	<i>26 640</i>

4.3 Zavedení elektronické stravenkové karty

Při zjišťování zájmu o možnost přejít z papírových stravenek na elektronické stravenky na platební kartě (graf 3.23) byl zaměstnancům navíc předložen seznam následujících výhod a nevýhod, který je mohl přesvědčit a popřípadě jim pomoci se rozhodnout:

Papírová poukázka

Výhody:

- Lze se sdílet s rodinou bez dalších potřebných informací jako je PIN.

Nevýhody:

- Nevýhodou je, že na papírové poukázky většinou obchodníci nevrací a musí se využít vždy v celé jejich nominální hodnotě.

Platební karta

Výhody pro zaměstnance:

- Lze s nimi zaplatit vždy přesnou částku. Nemusí se řešit, zda podnik na stravenky vrací nebo kolik lze použít stravenek na jeden nákup.
- Při ztrátě karty o své peníze nepřijdete, kartu lze zablokovat a požádat si o novou.
- Díky aplikaci lze kartu sdílet se svou rodinou.
- Díky kartě lze platit u partnerů společnosti Sodexo - v kamenných obchodech i u vybraných e-shopů (například Dáme jídlo, Rohlík a další).

- Díky službě peníze zpět můžete dostat u vybraných partnerů až 15 % zpět.
- Své benefity obdrží zaměstnanci každý měsíc dříve, bez čekání na dopravu a převzetí.

Výhody pro společnost:

- Ekologické řešení bez opakovaného tištění a distribuce.
- Roční ušetření nákladů až 6 000 Kč za dopravu a distribuci.
- Ušetření práce pro zaměstnankyně HR oddělení.

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření vyplývá, že 62 % zaměstnanců projevilo zájem o zavedení elektronických stravenek na platební kartu. S uvedenými výhodami pro společnost bude zavedení elektronických stravenek rovněž i výhodnější.

4.4 Zvýšení částky stravenek

Tento návrh vychází z grafu 4.1, kde z dotazníkové šetření vyplývá, že jsou stravenky pro zaměstnance důležité, ale nejsou s nimi až tak spokojeni. V současné chvíli společnost poskytuje svým zaměstnancům 100korunové stravenky za 1 odpracovaný den (minimálně 4 hodiny), což pravděpodobně nestačí na pokrytí celé ceny obědu při aktuálních cenách.

Následující tabulka 4.2 zobrazuje náklady při navýšení hodnoty stravenek na 120korunovou. Z návrhu vychází, že by zavedení tohoto navýšení stálo firmu ročně o cca 155 760 Kč více. Při výpočtu bylo vycházeno z plné kapacity obsazení pra-

Tab. 4.2: Zvýšení částky stravenek (vlastní zpracování)

	Jeden zaměstnanec			Všichni zaměstnanci		
	den	měsíc	rok	den	měsíc	rok
Aktuální náklady – HPP						
Příspěvek zaměstnance	45	900	10 800	2 655	53 100	637 200
Příspěvek zaměstnavatele	55	1 100	13 200	3 245	64 900	778 800
Nové náklady – HPP						
Příspěvek zaměstnance	54	1 080	12 960	3 186	63 720	764 640
Příspěvek zaměstnavatele	66	1 320	15 840	3 894	77 880	934 560
Nové náklady – DPP/DPČ						
Příspěvek zaměstnance	54	540	6 480	108	1 080	12 960
Příspěvek zaměstnavatele	66	660	7 920	132	1 320	15 840

covních pozic, čemuž odpovídá 59 zaměstnanců¹. Také je zde navrženo zavedení stravenek pro zaměstnance, kteří nepracují na hlavní pracovní poměr (2 zaměstnanci). To by pro firmu znamenalo přibližně dalších 15 840 Kč ročně. **Celkem tedy by společnost tato změna stála okolo 171 600 Kč.**

Při výpočtu nákladů na stravenky nejsou brány v úvahu dny dovolené a nemocenské – kdy zaměstnanci nemají na příspěvek na stravenku nárok.

4.5 Ovocné dny

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření, konkrétně z grafu 3.22, vyplývá, že by 42,5 % zaměstnanců uvítalo zájem o nepeněžní benefit ovocných dnů na pracovišti. Následující návrh zpracovává zavedení ovocných dnů mezi benefity vybrané společnosti ve 3 variantách.

Varianta 1

Obstarání ovoce externí společnostmi, která se zabývá dodávkami ovoce po firmách (společnost Frumos):

- Náklady na pořízení dvou ovocných bedýnek (což je optimální množství pro cca 45 zaměstnanců) vycházejí na 460 Kč/1 ks bedýnky (bez DPH). Celkem tedy 920 Kč.
- Náklady na dopravu – zdarma.
- Celkem tato varianta vyjde na **11 040 Kč ročně.**

Varianta 2

Obstarání ovoce společnostmi na dopravu potravin (Rohlík):

- 2x BIO ovocná bedýnka – obsahuje celkem 12 kg ovoce a vycházely by na 1 300 Kč/1 měsíc.
- Náklady na dopravu jsou 40 Kč, ale při objednávce nad 1 300 Kč včetně je doprava zdarma.
- Celkem tato varianta vyjde na **15 600 Kč ročně.**

Varianta 3

Obstarání ovoce HR oddělením vybrané společnosti:

¹V době zpracovávání výsledků z dotazníku bylo ve společnosti 54 zaměstnanců a 5 neobsazených pracovních míst.

- V případě, že by společnost zavedla ovocné dny na pracovišti jednou měsíčně (např. každé první pondělí v měsíci), byl vytyčen autorkou této práce rozpočet 700 Kč na měsíc. Nákupem ovoce by bylo pověřeno HR oddělení.
- Celkové náklady by v této variantě činily: **8 400 Kč ročně + odpracovaná doba zaměstnanců HR oddělení + doprava** firemním automobilem do vybraného supermarketu.

4.6 Zlepšení komunikace

Z odpovědí získaných od respondentů v dotazníkovém šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s komunikací ve společnosti. Konkrétně se jedná o následovně uvedené grafy:

- **Graf 3.7** – 57,5 % zaměstnanců by ocenilo lepší komunikaci ze strany jejich nadřízených.
- **Graf 3.11** – komunikace je jedna z nejčastějších konfliktů na pracovišti, uvádí 51,5 % zaměstnanců.
- **Graf 3.13** – zaměstnanci by ocenili zlepšit komunikaci v týmové spolupráci, uvádí 37,5 % zaměstnanců.
- **Graf 4.1** – přístup nadřízeného k podřízeným je pro zaměstnance jeden z nejdůležitějších faktorů, který však byl ohodnocen číslem 3,07 z pětibodové škály.

Administrativní pracovníci komunikují mezi sebou prostřednictvím firemních emailů nebo pomocí aplikace MS Teams. Problém ovšem nastává u pracovníků výroby, kteří nedisponují firemními emaily a je s nimi komunikováno prostřednictvím jejich vedoucích, případně s nimi komunikuje HR oddělení prostřednictvím vyvěšených informací na nástěnkách.

Workshop o komunikaci

Tento návrh bude sloužit pro zlepšení komunikace ve společnosti. Konkrétně půjde o zlepšení komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými, mezi různými týmy a také mezi odděleními. Jestliže vedoucí pracovník nemá dostatečné komunikativní schopnosti a informace se k němu nedostanou včas, nemůže pak tyto informace kvalitně předávat svým podřízeným. Tento workshop bude sloužit pro zefektivnění komunikace ve firmě. Zúčastnění by měli získat znalosti o nejlepších způsobech verbální a neverbální komunikace.

Zprostředkovávání zmíněného workshopu poskytuje přímo společnost Educoo². Cena tohoto workshopu je stanovena **jednorázově na 3 990 Kč**. Uvedený workshop je organizován online a je primárně určen pro 5 vedoucích zaměstnanců a 2 zaměstnanky HR oddělení, ale mohou se jej dobrovolně zúčastnit i další zaměstnanci firmy na základě jejich uvážení.

Zavedení pravidelných porad

Principem tohoto návrhu je zavedení pravidelných porad a to alespoň jednou za měsíc, kdy si vedoucí pracovník sedne se svými podřízenými a probere s nimi aktuální situaci a úkoly na následující týdný. Zaměstnanci mohou pro porady využít zasedací místnosti, kterými společnost disponuje a které jsou zároveň vybaveny bílými popisovacími tabulemi pro vytvoření vizuálního brainstormingu. Konkrétně mohou zaměstnanci využít meeting v podobě retrospektivy [24, 25]. Retrospektivní schůzky se konají pravidelně za dané období, nebo na konci projektu, aby pomohly týmům zastavit se a přemýšlet o zlepšení budoucího výkonu. Je to bezpečný prostor pro: revizi úspěchů, identifikaci příležitostí ke zlepšení procesů a řešení problémů, které se mohly objevit. Schůzky se zpravidla skládají z následujících částí:

1. **Příprava** – Definování tématu schůzky. Na začátku schůzky věnujte čas kontrole klíčových cílů a významným událostem, ke kterým došlo. Tato kontrola je důležitá, protože ne každý člen bude mít celkový pohled na to, co se během projektu událo. Celkový pohled může ovlivnit to, jak vnímají určité události a řešení, která jsou předneseny.
2. **Naslouchání** – Naučte se snášet konstruktivní kritiku. V případě výtek ze strany kolegů, nebo nadřízených, poslouchajte s otevřenou myslí a neberte si to osobně. Snažte se, aby se diskuze schůzky zaměřovala na možnosti zlepšování procesů, než na obviňování.
3. **Začněte s pozitivy** – Co se nám povedlo. Požádejte každého člena týmu, aby zapsal, co se týmu dařilo – jeden nápad na jednu poznámku. Zveřejněte poznámky a seskupte podobné nebo duplicitní nápady dohromady. O každém z nich krátce jako tým diskutujte.
4. **Problémy a jejich důležitost** – Co bychom mohli udělat lépe. Zaměřte se na zlepšení procesů a vyvarujte se obviňování. Požádejte každého, aby sepsal problémové oblasti o kterých si myslí, že by se mohly zlepšit. Každý jeden nápad nechte sepsat na jednu poznámku. Zveřejněte poznámky a seskupte podobné nebo duplicitní nápady dohromady. Vedoucí oddělení by měl vysvětlit všechny zapsané problémy. Pokud je problematických oblastí více, je možné

²Více informací je dostupných na stránce: <https://www.educoo.cz/skoleni/efektivni-komunikace-ve-firme>

provést v týmu hlasování, kde by měl každý člen 2–3 body a mohl je libovolně použít k problému, který ho například v práci nejvíce omezuje, ale už delší dobu jej nikdo neřeší.

5. **Řešení/podání zpětné vazby** – Na konci schůzky se diskutuje nad uvedenými problémy, či nad problémy s nejvíce hlasů. Diskuze má vést především k vymyšlení postupu, jak by se takovým problémům mohlo předejít, nebo jak je vyřešit v případě, pokud stále přetrvávají. Na další schůzce se ohlédněte zpět, zda se některé problémy opět neopakují a tedy byly vyřešeny. Veškerou zpětnou vazbu, která se netýká pouze vašeho týmu předejte ostatním oddělením, popřípadě vrcholovému managementu. Zpětná vazba je nejdůležitější pro zachování dynamiky zlepšování.

Zavedení tohoto návrhu by nepředstavovalo pro společnost **žádné finanční náklady**.

4.7 Zlepšení motivačního procesu

Organizace se snaží poskytovat svým zaměstnancům prostředí v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí různých stimulů, odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří hrají hlavní roli a musí využívat své schopnosti motivovat a dobře využívat motivující programy odměňování, které společnost nabízí. Aby toto mohli dělat, je pro ně nezbytné, aby pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké druhy motivace existují. Také je velmi důležité umět správně odhadnout podstatu jedince a tím mu nastavit správné stimuly pro pocit uspokojení z pracovního výkonu. Dosáhnou pak toho, že motivují své podřízené zaměstnance dostatečně proto, aby vydávali ze sebe to nejlepší.

Workshop motivační mapy

Z grafu 4.1 vychází, že zaměstnanci nejsou spokojeni s *motivačním faktorem formou pochval a ocenění* (2,625 bodů z pěti). Zároveň je tento faktor hodnocen zaměstnanci jako důležitý (3,925 bodů z pěti). Teorie motivační mapy vychází z kapitoly 1.2. Základní princip ke zvýšení motivace tkví ve vytváření smysluplné činnosti. Jelikož je každý člověk jedinečný, tak každý z nás pocituje smysluplnost v něčem jiném a to se nám promítá i do motivátorů (toho co nás motivuje). Existuje 9 základních druhů motivátorů, na které se lze zaměřit. Každý jedinec preferuje 2 až 3 motivátory. Pokud jsou tyto motivátory součástí náplní naší práce jsme maximálně motivováni k výkonu práce.

Tento návrh je sestaven pro 5 vedoucích manažerů z jednotlivých oddělení a 2 zaměstnankyně z HR oddělení. Při práci s motivační mapou se manažeři naučí,

jakými faktory je jeho tým motivován, čím jsou jednotliví lidé motivováni a jak jsou jejich motivátory naplněné. Manažeři získají cenné podklady pro individuální práci se svými lidmi, jak podpořit jejich motivaci a tím jejich spokojenost, angažovanost a lepší pracovní výsledky. Zároveň se naučí rozumět možným konfliktům v rámci týmu.

Problematika motivačních map je jednou z náplní společnosti Innergy a zmíněný workshop³ aktuálně nabízí ve formě online a pro všechny **zdarma**. Událost se bude konat ve 2 termínech:

- 20. 5. 2022 v čase od 10:00 do 11:15.
- 8. 6. 2022 v čase od 14:00 do 15:15.

4.8 Vybudování venkovního posezení

V otevřené **otázce č. 31** zaměstnanci uvedli, že by uvítali venkovní posezení před budovou společnosti. Tento návrh se věnuje jeho vybudováním. Náklady na obstarání dvou venkovních stolů⁴ vycházejí na **9 800 Kč**.

Před schválením tohoto návrhu by si společnost měla nejprve ověřit jaké množství zaměstnanců by tento návrh uvítalo. Pokud by tento návrh ocenilo dostatečnému množství zaměstnanců, a taktéž by se zamlouval vedení, musela by společnost požádat o svolení vlastníka objektu, u kterého si pronajímá své prostory. Také je dost možné, že kdyby společnost přednesla tento návrh vlastníkovu objektu, tak by tento návrh mohl být financován z jeho strany.

4.9 Změna externího dodavatele pro dovoz obědů

Na základě dat z grafu 3.20 je patrné, že možnost firemního stravování využívá pravidelně pouze 17,5 % zaměstnanců a dalších 17,5 % pouze nepravidelně. Dále z grafu 3.21 vychází spokojenost s možností firemního stravování u zaměstnanců pouze na 30 %. Z tohoto hlediska se tento návrh týká změny společnosti na dovážení obědů. Dalším faktem je, že současně využívaná společnost zdražila jejich nabídku obědů a proto se s novou cenovou nabídkou dá srovnat několik dalších dodavatelů. Z uvedených důvodů stojí zato zvážit změnu dodavatele. Tento návrh je pouze doporučením, aby společnost dále prověřila skutečný zájem ze strany zaměstnanců a na základě toho nabídla další dodavatele, které by zaměstnanci ocenili. Může přitom vycházet i z odpovědí na otevřenou **otázku č. 25**. Také se nabízí možnost zavést nového

³Veškeré informace ohledně workshopu motivační mapy je dostupný na stránce: <https://www.innergy.cz/workshop-motivacni-mapy>.

⁴Příkladně se jedná o produkt dostupný z: <https://www.mall.cz/drevene-zahradni-sety/rojaplast-piknik-180-cm>.

dodavatele pouze zkušebně. Tento návrh nebyl naceněn na žádné finanční náklady pro společnost.

4.10 Shrnutí návrhů

Pokud chce společnost zvýšit spokojenost zaměstnanců a správně je motivovat k vyššímu výkonu, měla by pro to vynaložit patřičné náklady pro zavedení výše uvedených návrhů.

Pokud by se společnost rozhodla zavést veškeré uvedené návrhy, v tabulce 4.3 je zobrazena kalkulace celkových finančních nákladů. Je nutné zdůraznit, že se jedná o maximální možnou částku. Společnost může tyto náklady snížit u benefitu *zavedení ovoce na pracovišti*, kde nejlevnější možná varianta je nákup prováděn zaměstnanci HR oddělení. Také zcela určitě dojde ke snížení nákladů u návrhu *navýšení částky u stravenek*, kde nejsou brány v potaz dny, kdy zaměstnanci čerpají dny dovolené, nebo nemocenské, jelikož nárok na stravenky zaniká. Taktéž u nákladů pro navýšení mezd jsou brány v potaz maximální náklady a to varianta, ve které by společnost přidala každému zaměstnanci 3 000 Kč.

Tab. 4.3: Celková kalkulace nákladů pro návrhy (vlastní zpracování)

Návrh	Náklady [Kč]	Úspora [Kč]
Navýšení mezd	947 304 – 2 841 912	0
Zavedení elektronické stravenkové karty	–	6 000
Zvýšení částky stravenek	155 760	0
Zavedení stravenek pro zaměstnance mimo pracovní poměr (dohodáře)	15 840	0
Ovocné dny	8 400 – 15 600	0
Workshopy pro zlepšení komunikace	3 990	0
Venkovní posezení	9 800	0
Náklady celkem	3 042 812	6 000

Závěr

Pracovní spokojenost je důležitým faktorem, který může sloužit k hodnocení personální politiky společnosti. Platí pro něj přímá úměra – čím je spokojenost zaměstnanců vyšší, tím je personální politika lepší. Společnosti pomocí správně nastaveného motivačního systému prostřednictvím odměn a zaměstnaneckých výhod stimulují přání a potřeby zaměstnanců, tím přispívají k jejich spokojenosti a podmiňují je k vyššímu pracovnímu výkonu. Celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti se zjišťuje jako hodnocení jednotlivých stránek fungování podniku. Pracovní spokojenost je subjektivním vyjádřením jednotlivých zaměstnanců a představuje kombinaci pozitivních nebo negativních pocitů, které pracovníci vůči své práci mají.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracování návrhu motivačního (odměňovacího) systému pro zaměstnance ve vybrané společnosti na základě dat získaných z dotazníkového šetření. Dílčím cílem práce bylo zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti. Dále při zpracování návrhů pro společnost se zaměřit na úzká místa, vyvstávající z dotazníkového šetření a navrhnout možnosti zlepšující a zvyšující pracovní spokojenost zaměstnanců.

V první části práce byly vysvětleny základní pojmy v oblastech: pracovní spokojenosti, způsobů motivace, odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod. V druhé kapitole byla blíže představena vybraná společnost společně s její organizační strukturou a systémem odměňování. Ve třetí kapitole byl na základě teoretických poznatků a konzultace požadavků s vedením společnosti sestaven výzkum týkající se spokojenosti zaměstnanců.

Čtvrtá kapitola byla věnována samotným návrhům, které plynou z výsledků výzkumu. Prvotně je zde sestaven graf, který zaznamenává hodnocení jednotlivých faktorů odměňování dle důležitosti a spokojenosti zaměstnanců společnosti. Z grafu vyplývá, že pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců by se vedení společnosti mělo primárně zaměřit na levý horní kvadrant — kde jsou zobrazeny faktory, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější a zároveň jsou s nimi nejméně spokojeni. Mezi tyto faktory patří: mzdové ohodnocení, ohodnocení formou pochval a ocenění, možnost kariérního růstu, stravenky, pocit seberealizace a prémie. Oproti tomu v pravém horním kvadrantu zhodnotili zaměstnanci faktory, které jsou pro ně důležité a zároveň jsou s nimi i spokojeni. Mezi tyto faktory patří: pracovní atmosféra, smysluplnost práce, flexibilní pracovní doba, občerstvení na pracovišti, dobré vztahy a spolupráce s kolegy.

Pro zvýšení spokojenosti v oblasti **finančního** ohodnocení byly sestaveny návrhy pro *navýšení mzdy* a *navýšení hodnoty stravenek*. V obou návrzích bylo vypracováno více variant a jejich zavedení bude záležet především na finanční situaci vybraného podniku.

V oblasti **nefinančních** benefitů byly zpracovány celkem 4 návrhy. Prvním je zavedení *ovocných dnů*, které rozšíří občerstvení na pracovišti a poskytne zaměstnancům svačinu plnou vitamínů. V rámci zlepšení komunikace na pracovišti, která je v mnoha ohledech zaměstnanci hodnocena jako velmi špatná, je zpracován návrh *workshop o komunikaci*, který by měl předejít dalším komunikačním šumům na pracovišti. Princip *zavedení pravidelných porad* spočívá v tom, aby se vedoucí pracovník alespoň jednou za měsíc sešel se svými podřízenými zaměstnanci a probíral s nimi aktuální situaci a úkoly na následující období. Cílem tohoto návrhu je zlepšit vztahy na pracovišti a zefektivnit pracovní procesy. Pro zlepšení motivačního procesu ve společnosti je sestaven návrh *workshop motivační mapy*, který by měl sloužit k tomu, aby se vedoucí pracovníci naučili správně motivovat své podřízené zaměstnance.

Možnosti pro další výzkum shledává autorka práce v rozvinutí následujících dvou návrhů. Jako první návrh bylo předloženo zřízení *venkovního posezení* před budovou společnosti, který by měl sloužit pro zpříjemnění odpočinku během poledních pauz. Další návrh se týká *změny externího dodavatele obědů*. Současně využívaný dodavatel zdražil jeho nabídku a proto se s novou cenovou nabídkou dá srovnat několik dalších podniků. Z uvedeného důvodu stojí zato zvážit změnu aktuálního dodavatele. Kvůli nízké zpětné vazbě ve zmíněných návrzích by si měla společnost nejprve ověřit zájem u všech zaměstnanců před jejich schválením.

Hlavním přínosem této diplomové práce bylo ověření spokojenosti s nastaveným motivačním systémem ve vybraném podniku a na základě zjištění navrhnout pro společnost doporučení, která budou sloužit k vyšší míře spokojenosti jejich zaměstnanců. Realizace výše uvedených doporučení by měla přispět k lepší atmosféře v podniku, vyšší spokojenosti zaměstnanců a tudíž i k lepším podmínkám pro pracovní výkon. Veškeré zpracované návrhy byly předloženy vedení společnosti k jejich dalšímu projednání. Na základě toho společnost přijala návrh na přechod z papírových stravenek na elektronické a návrh tedy bude v blízké době zaveden. V současné době společnost pracuje na distribuci nových platebních karet mezi zaměstnance. Ty budou moci zaměstnanci začít využívat dle plánu od června 2022.

Pro zachování stabilní spokojenosti zaměstnanců by měla společnost aplikovat toto dotazníkové šetření i v následujících letech, vždy alespoň jedenkrát ročně. Možnosti pro další výzkum shledává autorka práce taktéž ve využití dotazníku přeloženého do anglického jazyka, který lze rovněž využít pro porovnání spokojenosti zaměstnanců na ostatních pobočkách korporátu.

Literatura

- [1] KUBÍČKOVÁ, D. *Controlling in SMEs – Beyond Numbers*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-086-9.
- [2] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [3] AGBOZO G. K., OWUSU S. I., HOEDOAFIA M. A., ATAKORAH Y. B. *The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana* [online]. Journal of Human Resource Management, 2017 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://article.sciencepublishinggroup.com/html/10.11648.j.jhrm.20170501.12.html>
- [4] DIMITRIOS, B.; KOUSTELIOS, A. *LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – A REVIEW* [online]. University of Thessaly, Karyes, Trikala, Greece, 2014 [cit. 2022-05-01]. ISSN 1857-7881. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/261570285_LEADERSHIP_AND_JOB_SATISFACTION_-_A_REVIEW
- [5] PAAIS, M.; PATTIRUHU, J. R. (2020). *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 577–588. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- [6] TSAI, Y. *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*. BMC Health Serv Res 11, 98 (2011). [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- [7] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [8] SALE, J.; MOYNAN B. *Mapping Motivation for Coaching*. Routledge, 2021. ISBN 9780367787677.
- [9] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
- [10] WERTHER, W. B.; KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [11] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

- [12] URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [13] BOUDREAUX, C. J. *Employee compensation and new venture performance: does benefit type matter?*. Small Bus Econ 57, s. 1453–1477 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00357-5>
- [14] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [15] *Zaměstnanecké akcie teoreticky i prakticky. K čemu jsou dobré, kde se hodí nejvíc a jak je zavést?* [online]. 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/zamestnanecke-akcie-teoreticky-i-prakticky-k-cemu-jsou-dobre-kde-se-hodi-nejvic-a-jak-je-zavest>
- [16] URBAN, J., STÝBLO J.; VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika*. 4. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [17] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Edice Knihy Omega, 2013, s. 208. ISBN 978-80-739-0019-9.
- [18] KUBÍČKOVÁ, A.; PATÁKOVÁ, V. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů*. Práce a mzda [online]. 2018 [cit. 3.1.2022]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>
- [19] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024776255.
- [20] ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.
- [21] *Zdravotní benefity na vzestupu. Co můžete dnes zaměstnancům nabídnout?*. Magazin lmc. 2022.
- [22] JUNGIRTOVÁ, K. *MultiSport karta: Cena a kde ji nabízejí?*: vimvic.cz [online]. 2021 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-ktere-firmy-nabizi-tento-benefit>
- [23] *Průručka pro zaměstnance – interní dokument společnosti*, 2021.
- [24] *How to run effective retrospective meetings*. Lucidspark [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://lucidspark.com/blog/how-to-run-effective-retrospective-meetings>

[25] *Retrospective* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z:
<https://www.productplan.com/glossary/retrospective/>

Seznam příloh

A Vypracovaný dotazník	77
B Data pro graf důležitosti a spokojenosti	86

A Vypracovaný dotazník

Dobrý den,

mé jméno je Edita Mádrová a jsem ve 2. ročníku magisterského studia na fakultě podnikatelské VUT v Brně. Mým tématem diplomové práce je *Analýza spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem*. Ráda bych Vás touto formou poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce. Odpovědi na dotazník jsou zcela anonymní, proto bych Vás chtěla poprosit o naprostou upřímnost při vyplňování. Doufám, že zpětná vazba prospěje lepšímu chodu Vaší společnosti. V případě jakéhokoli dotazu mě, prosím, neváhejte kontaktovat na emailové adrese madrova.edita@gmail.com

Děkuji předem za ochotu a přeji příjemný den

1.) Jste hrdí na to, že pracujete pro MM-CZ?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- NE

2.) Jak hodnotíte vaši míru důvěry vůči top managementu?

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

3.) Operativní každodenní komunikaci se zaměstnanci ze strany personálního oddělení hodnotím jako:

- velmi dobrou
- dobrou
- dostatečnou
- nedostatečnou

Pokud je vaše odpověď velmi dobrá, nebo dobrá pokračujte prosím na otázku č. 5.

4.) Pokud je nedostatečná prosím uveďte návrh na zlepšení:

Volná otázka

Následující otázky se budou týkat vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která je nejbližší “nad” vámi ve firemní hierarchii a která vám může přímo dávat úkoly.

- 5.) Uveďte míru spokojenosti ze spolupráce s nadřízeným (1 = nejméně spokojen, 5 = nejvíce spokojen)

	1	2	3	4	5
Vztah s nadřízeným ve společnosti					
Úroveň profesní odbornosti nadřízeného					
Kvalita komunikace s nadřízenými					
Míra uznání/chvály ze strany nadřízených					
Míra podpory profesního rozvoje (kariérní růst)					

- 6.) Ohodnoťte úroveň celkové spokojenosti z práce se svým nadřízeným:

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

- 7.) Co se vám líbí na vašem přímém nadřízeném? Můžete označit více možností.

- styl řízení
- empatie
- férové jednání
- přátelský přístup
- komunikace a sdílení informací
- odborné znalosti
- pozitivní motivace (formou pochval)
- organizace práce
- vytvoření dobré pracovní atmosféry
- řešení konfliktů
- jiné

- 8.) Je něco, v čem by se mohl váš nadřízený zlepšit?

- styl řízení
- empatie
- férové jednání
- přátelský přístup
- komunikace a sdílení informací
- odborné znalosti
- pozitivní motivace (formou pochval)
- organizace práce
- vytvoření dobré pracovní atmosféry
- řešení konfliktů
- jiné

Následující otázky se budou týkat vašeho pracovního kolektivu.

9.) Kolegové respektují mé názory

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

10.) Kolegové oceňují mé pracovní výsledky

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

11.) Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

- často (několikrát do týdne)
- občas (několikrát do měsíce)
- výjimečně (několikrát do roka)
- nikdy

Pokud je vaše odpověď velmi výjimečně, nebo nikdy pokračujte prosím na otázku č. 13.

12.) Čeho se konflikty na pracovišti nejčastěji týkají? (Můžete označit více možností)

- špatná či nedostatečná komunikace
- stres
- pomluvy
- diskriminace
- nesoulad názorů
- úmyslné zadržování informací
- rozdíl mezi generacemi
- nerovnoměrné rozdělení práce
- jiné

13.) Ve svém pracovním kolektivu jsem

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

-

14.) Jaké oblasti vaší týmové spolupráce byste chtěli zlepšit? (Můžete označit více možností)

- sdílení informací
- komunikace (e-mailová)
- verbální komunikace
- společná práce
- schůzky/porady
- přehled úkolů a práce na projektech
- automatizace rutinní práce
- složité procesy

Následující otázky se budou týkat spokojenosti s pracovním prostředím.

15.) Označte spokojenost s následujícími faktory

	Ano	Spíše ano	nevím	Spíše ne	Ne
Jste spokojen(a) s pracovní dobou?					
Jste spokojen(a) s pracovním prostředím?					
Jste spokojen(a) s vaší náplní práce?					
Jste spokojen(a) s vybavením, které používáte při práci?					
Cítíte se v práci bezpečně?					

16.) Moje práce mě:

- Baví a zcela naplňuje
- Baví
- Nebaví ani nenaplňuje
- Vidím se na jiné pozici

Následující otázky se budou týkat možnosti vzdálené práce na tzv. Home office. Pokud vám vaše pozici tuto možnost neumožňuje, pokračujte prosím na otázku 23.

17.) Máte při vaší pozici možnost pracovat vzdáleně z domu na tzv. home office?

- ANO
- NE

18.) Jak hodnotíte jednotlivé aspekty vzdálené práce:

	1 naprosto souhlasím	2	3	4	5 naprosto nesouhlasím
Práce na HO mi jde lépe od ruky					
Spolupráce s kolegy během HO je snazší					
Během práce na HO mám vyšší míru rozptýlení					
Práce na HO mi ve výsledku zabere více času					
Během práce na HO mám bohatší jídelníček oproti stravování v kanceláři					

Své soukromé záležitosti vyřizují v pracovní době během HO častěji než v kanceláři					
S prací na HO jsem naprosto spokojena					

19.) Do jaké míry je pro vás práce na dálku stresující?

- více než kancelářská práce
- stejně jako práce v kanceláři
- méně než kancelářská práce
- vůbec není stresující

Pokud je vaše odpověď méně, nebo vůbec, pokračujte prosím na otázku č. 21.

20.) Na co se vztahují stresové situace při práci z domova? Můžete zaznačit více odpovědí.

- Použití programů pro vzdálenou komunikaci
- Sladění pracovního a rodinného života
- Práce se zařízením
- Pracovní doba
- Kontakt se zákazníky, klienty...
- Kontakt s kolegy
- Pracovní podmínky (např. žádný monitor, stůl)
- Kontakt se svým nadřízeným nebo jinými zaměstnanci
- Obtíže s úkoly svěřenými k plnění
- Jiné (prosím uveďte)

21.) Existuje něco, co se Vám na práci z domova zamlouvá a kancelář Vám to nenabídne?

Volná otázka

22.) Existuje něco, co nabízí jen Vaše kancelář a chybí Vám to?

Volná otázka

Následující otázky se budou týkat nastavených benefitů ve společnosti.

23.) Využíváte možnost firemního stravování od společnosti Thalie?

- Ano, často (několikrát za týden)
- Nepravidelně (několikrát do měsíce)
- Ne, mám jídlo z domova
- Ne, raději využívám obědy z jiných podniků (např. WOLT)

24.) Jste spokojen(a) s firemním stravováním?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud je vaše odpověď spíše ano, nebo ano pokračujte prosím na otázku č. 26.

25.) Uvedte restauraci, ze které byste chtěli odebírat obědy:

26.) Ohodnoťte následující faktory, podle toho, jak jste s nimi spokojeni v práci (5= nejvíce, 1=nejméně)

Faktory:	1	2	3	4	5
Mzdové ohodnocení					
Smysluplnost práce					
Flexibilní pracovní doba					
Možnost kariérního postupu					
Možnost vzdělání					
Přístup nadřízeného k práci podřízených					
Ohodnocení práce formou pochval a ocenění					
Pracovní atmosféra					
Spolupráce s kolegy					
Dobré vztahy s kolegy					
Mimopracovní aktivity (vánoční večírek, grilovačka, firemní snídaneč...)					
Pocit seberealizace					
Bonus za loajalitu					
Referral bonus – za doporučení zaměstnance					
Možnost práce z domova					
Multisport karta					
Občerstvení na pracovišti (káva)					
Programy zabývající se společenskou odpovědností (darování krve, třídění odpadu)					

27.) Které z následujících benefitů byste nejvíce uvítali? (Můžete vybrat více možností)

- dog friendly office
- online doktor
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na volnočasové aktivity (kultura, sport, relaxace)
- cvičení na pracovišti
- příspěvek při práci z domu
- více dní dovolené
- možnosti vzdělání – workshopů
- ovocné dny
- relaxační zóna (fotbálek, šipky)
- příspěvek na penzijní/životní pojištění
- jiné – návrh nového benefitu, co byste uvítali

28.) Uvítali byste přechod z papírových stravenek na elektronickou kartu?

- ANO
- NE

29.) V rámci finančního benefitu byste uvítali:

- navýšení mzdy o 1.000 Kč
- příspěvek na penzijní spoření v hodně 1.000 Kč
- jiné

30.) Ohodnoťte prosím následující faktory, podle toho, jak jsou pro vás důležité (1= není pro mě důležité, 5= je pro mě nejvíce důležité)

Faktory:	1	2	3	4	5
Mzdové ohodnocení					
Smysluplnost práce					
Flexibilní pracovní doba					
Možnost kariérního postupu					
Možnost vzdělání					
Přístup nadřízeného k práci podřízených					
Ohodnocení práce formou pochval a ocenění					
Pracovní atmosféra					
Spolupráce s kolegy					
Dobré vztahy s kolegy					
Mimopracovní aktivity (táborák, pracovní večírky)					
Pocit seberealizace					
Bonus za loajalitu					
Referral bonus – za doporučení zaměstnance					
Možnost práce z domova					
Multisport karta					
Občerstvení na pracovišti (káva)					
Programy zabývající se společenskou odpovědností (darování krve, třídění odpadu)					

31.) (Dobrovolné) Doplňte zkráceně následující věty:

Definujte 3 činnosti, které by mělo MM-CZ:

- společnost by měla pokračovat: (co se vám líbí):
- společnost by měla přestat dělat: (co se vám nelíbí):
- společnost by měla začít: (co vám tady chybí):

32.) Jak jste spokojen(a) s možností kariérního růstu v rámci této společnosti?

- Spokojena
- Spíše spokojena
- Nevím
- Spíše nespokojena
- Nespokojena

33.) Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

34.) Jak jste spokojeni s platovým ohodnocením práce, kterou vykonáváte?

- Spokojena
- Spíše spokojena
- Nevím
- Spíše nespokojena
- Nespokojena

35.) Jak jste spokojen(a) s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- Spokojena
- Spíše spokojena
- Nevím
- Spíše nespokojena
- Nespokojena

OBLAST LOAJALITY

36.) Doporučil(a) byste práci ve společnosti MM-CZ i svým známým?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

37.)Pohlaví:

- Muž
- Žena

38.)Věk:

- 18–25
- 26–35
- 36–44
- 45–54
- 55 a více

39.)Oddělení:

- Program
- Produkce
- Corporate office

40.)Jak dlouho pracujete v této firmě?

- Méně jak 3 měsíce
- Více jak tři měsíce, méně jak rok
- Jeden až dva roky
- Dva až pět let
- Více jak pět let

41.)Existují další body, které nebyly zahrnuty v dotazníku, ale chtěli byste nám je sdělit?

Volná otázka

B Data pro graf důležitosti a spokojenosti

DŮLEŽITOST

	mzdové ohodnocení	smysluplnost práce	flexibilní pracovní doba	možnost karierního růstu	možnost vzdělání	přístup nadřízeného k práci podřízených
1	1	0	2	0	1	0
2	0	1	2	2	2	0
3	4	8	11	15	14	5
4	12	17	8	15	19	12
5	23	14	17	8	4	23
průměr	4,4	4,1	3,9	3,725	3,575	4,45

SPOKOJENOST

	mzdové ohodnocení	smysluplnost práce	flexibilní pracovní doba	možnost karierního růstu	možnost vzdělání	přístup nadřízeného k práci podřízených
1	11	1	6	9	8	7
2	12	7	1	13	7	6
3	9	16	10	13	13	12
4	6	14	9	4	11	7
5	2	2	14	1	1	8
průměr	2,4	3,225	3,6	2,375	2,75	3,075

DŮLEŽITOST

	ohodnocení práce formou pochval a ocenění	pracovní atmosféra	spolupráce s kolegy	mimo pracovní aktivity	pocit seberealizace	benefitní stravenky	karta multisport
1	2	0	0	3	0	1	10
2	0	0	0	7	3	7	9
3	8	4	4	17	15	13	12
4	19	13	13	9	12	13	3
5	11	23	23	4	10	6	6
průměr	3,925	4,475	4,475	3,1	3,725	3,4	2,65

SPOKOJENOST

	ohodnocení práce formou pochval a ocenění	pracovní atmosféra	spolupráce s kolegy	mimo pracovní aktivity	pocit seberealizace	benefitní stravenky	karta multisport
1	9	3	0	5	7	4	5
2	7	5	4	8	9	18	4
3	16	11	6	13	15	10	20
4	6	13	18	10	7	5	5
5	2	8	12	4	2	3	6
průměr	2,625	3,45	3,95	3	2,7	2,625	3,075

DŮLEŽITOST

	premie	dobré vztahy s kolegy	bonus za loajalitu	možnost práce z HO	občerstvení na pracovišti	programy zabývající se společenskou odpovědností	referral bonus
1	2	0	3	5	2	5	4
2	1	1	2	1	1	5	6
3	7	1	11	12	17	16	16
4	16	13	16	4	11	12	8
5	14	25	8	18	9	2	6
průměr	3,975	4,55	3,6	3,725	3,6	3,025	3,15

SPOKOJENOST

	premie	dobré vztahy s kolegy	bonus za loajalitu	možnost práce z HO	občerstvení na pracovišti	programy zabývající se společenskou odpovědností	referral bonus
1	7	3	4	11	3	2	3
2	8	2	8	3	3	0	9
3	14	6	14	9	8	21	15
4	8	12	8	2	8	11	7
5	3	17	6	15	18	6	6
průměr	2,8	3,95	3,1	3,175	3,875	3,475	3,1