

Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY

Bc. Jakub Bukovjan

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Bukovjan**
Osobní číslo: **M130104**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve zvolené společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivace zaměstnanců ve zvolené společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti možného zlepšení.
- Zpracujte projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve zvolené společnosti.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.

Závěr

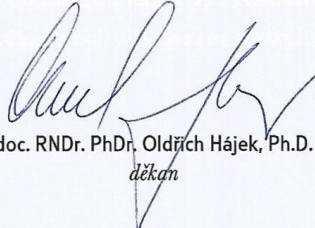
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

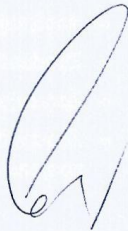
ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management. 3rd ed. London: Kogan Page, 2012, 369 s. ISBN 978-0-7494-6552-0.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS. Human resource management: strategic and international perspectives. Los Angeles: SAGE, 2014, 373 s. ISBN 978-1-4462-7079-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Petržela
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

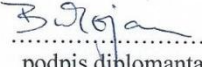
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vypracování projektu na zvýšení stávající motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, praktickou a projektovou. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat teoretické poznatky v oblasti motivace a zaměstnaneckých výhod a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části je vypracovat analýzu zaměřenou na zjištění stávajícího stavu motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Pro tuto analýzu je využito kvalitativního a kvantitativního šetření. Na základě výsledků analýzy je vytvořen projekt zaměřený na zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, stimulace, zaměstnanecké výhody, motivační program, systém odměňování.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to create a project on increasing current motivation of employees in company XY. The thesis is divided into three parts – theoretical, practical and project. The aim of a theoretical part is to elaborate theoretical knowledge in the area of motivation and employee benefits and to specify theoretical ground for practical part. The goal of a practical part is set to creating an analysis of current state of employee motivation in company XY. For this analysis was used qualitative and quantitative research. Based on the results of the analysis is created a project on increasing motivation of employees in company XY. Project is put through a time, cost and risk analysis.

Keywords: motivation, stimulation, employee benefits, incentive program, reward system.

Úvodem bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Tomáši Petrželovi za veškerou pomoc při zpracování této diplomové práce, za jeho cenné rady, odborné vedení, připomínky a čas, který mi věnoval.

Rovněž bych rád poděkoval mé rodině, která byla během mého studia hnacím motorem, motivovala mě a vkládala do mě naděje.

V neposlední řadě bych rád poděkoval řediteli společnosti XY za umožnění zpracování diplomové práce v jeho společnosti.

Motto:

„When people work in place that cares about them, they contribute a lot more than duty.“

Dennis Hayes

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE A DĚLENÍ MOTIVACE	12
1.1 MOTIVAČNÍ PROCES	13
1.1.1 Vnitřní a vnější motivace	13
1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE A JEJICH CHARAKTERISTIKY.....	14
1.2.1 Teorie instrumentality	14
1.2.2 Maslowova motivační teorie	15
1.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model	16
1.2.4 Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie	17
1.2.4.1 Teorie posilování	17
1.2.4.2 Teorie očekávání.....	17
1.2.4.3 Teorie cíle	18
1.2.4.4 Teorie spravedlnosti.....	19
1.2.5 McGregorova teorie X a Y.....	19
1.2.6 Alderferova ERG teorie	20
2 MOTIVACE VS. STIMULACE	21
2.1 MOTIVACE	21
2.2 STIMULACE	21
3 MODERNÍ MOTIVAČNÍ TRENDY A NÁSTROJE	23
3.1 CAFETERIA SYSTÉM.....	23
3.1.1 Funkčnost Cafeterie	24
3.1.2 Výhody Cafeterie pro zaměstnavatele	24
3.1.3 Výhody pro zaměstnance	25
3.1.4 Implementace Cafeteria systému	26
3.2 FLEXI PASS.....	27
3.3 HOME OFFICE	28
3.3.1 Výhody Home office.....	28
3.3.2 Nevýhody Home office	29
3.4 TEAMBUILDING	30
3.4.1 Přínos teambuildingu	30
3.4.2 Rizika teambuildingových aktivit	30
3.5 NEJVÍCE VYUŽÍVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ČR.....	30
3.5.1.1 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnanců	31
3.5.1.2 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele	32
3.5.2 Daňově výhodné zaměstnanecké benefity	34
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM A JEHO STRUKTURA	35
4.1 PROCES TVORBY MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	36
4.2 COUNSELLING	36
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	42

6.1	HISTORIE A PROFIL SPOLEČNOSTI XY	42
6.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	43
6.2.1	Matematický model SWOT analýzy	45
6.3	POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI XY	46
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY	46
6.4.1	Popis a zaměření divizí společnosti XY	47
6.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	48
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	50
8	CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	53
8.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU PRO KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	53
8.2	ROZDĚLENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	54
8.3	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	54
8.4	ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ A DAT Z VYPLNĚNÝCH DOTAZNÍKŮ	54
8.5	HYPOTÉZY ZKOUMANÉ DOTAZNÍKOVÝM ŠETŘENÍM	55
8.6	CHARAKTERISTIKA DOTAZOVANÝCH RESPONDENTŮ	55
9	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	57
9.1	PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY	57
9.2	ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY VE SPOLEČNOSTI XY	59
9.3	ZÁKLADNÍ INFORMACE SOUVISEJÍCÍ SE VZTAHEM ZAMĚSTNANCŮ KE SPOLEČNOSTI XY	61
9.4	OSOBNÍ INFORMACE CHARAKTERIZUJÍCÍ RESPONDENTY	64
9.5	ZÁVISLOST SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ SE SOUČASNÝM STAVEM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD NA VŮLI OPUSTIT SPOLEČNOST PŘI NABÍDCE VYŠŠÍHO FINANČNÍHO OHODNOCENÍ	64
9.6	ZÁVISLOST MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTÍ K PODÁVÁNÍ VYŠŠÍHO PRACOVNÍHO VÝKONU NA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S FINANČNÍM OHODNOCENÍM VE SPOLEČNOSTI XY	67
10	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÉ ANALÝZY	69
10.1	STATISTICKÉ VYJÁDRĚNÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	70
III PROJEKTOVÁ ČÁST		72
11	PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY	73
11.1	POČÁTEČNÍ STAV PROJEKTU	73
11.2	POPIS PROJEKTU A JEHO STRUKTURA	74
11.2.1	Podprůměrná mzda zaměstnanců společnosti XY	75
11.2.2	Absence HR oddělení a motivačního programu pro zaměstnance	76
11.2.3	Nedostatečné množství finančních benefitů	77
11.2.4	Omezené množství nefinančních benefitů	78
11.2.4.1	Stravenky	78
11.2.4.2	Flexi Pass	80
11.2.4.3	Výuka anglického jazyka ve společnosti	82
11.2.4.4	Teambuilding	83

11.2.4.5	5. týden dovolené, Home office a Sick days	83
11.3	OMEZENÍ PROJEKTU	84
11.4	CÍL PROJEKTU	85
11.5	ORGANIZACE PROJEKTU	85
11.6	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	85
11.6.1	Časová analýza projektu	85
11.6.2	Nákladová analýza projektu	88
11.7	ANALÝZA PŘÍNOSŮ A RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ PROJEKTU	89
11.7.1	Přínosy projektu	89
11.7.2	Rizika projektu – riziková analýza	90
11.7.3	Navrhované opatření pro eliminaci vzniku rizik	92
11.8	ZHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU	93
12	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Nejcennějším prvkem každé společnosti jsou její zaměstnanci. Organizace může mít sebelepší podnikatelský plán, know how či postavení na trhu, ale nikdy nedosáhne nejlepších výsledků, pokud nebude mít kvalitní a loajální zaměstnance. Ty získá tak, že se o ně bude starat a bude je co nejlépe motivovat.

Základem úspěšné motivace je dobře nastavený motivační program, který dokáže posílit a podpořit loajalitu zaměstnanců a přispěje k jejich celkové spokojenosti. Zaměstnanci mohou být motivováni nejen finančními a nefinančními benefity, ale také pracovním prostředím, firemní kulturou a vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Motivační program je v každé společnosti specifický. Musí být nastaven tak, aby odrážel požadavky zaměstnanců a pro společnost byl co nejméně finančně náročný. Sami zaměstnanci nejčastěji preferují finanční benefity, jako je pravidelné navyšování mzdy či 13. plat. Tyto zaměstnanecké výhody však mohou být často pro společnost finančně náročnější. Finanční náročnost může být snižována pomocí nefinančních benefitů, které velmi často dokážou plnit roli kvalitních motivátorů a některé z nich jsou i daňově uznatelným nákladem. Mezi nefinanční benefity zahrnujeme stravenky, home office, sick days, ale i pochvaly od nadřízených za dobře a kvalitně odvedenou práci.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána zlínská společnost, která vyjádřila zájem o vypracování projektu zvyšující motivaci, jelikož se již řadu let potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. Společnost si nepřála být jmenována. Pro účely diplomové práce bude společnost nazývána společností XY.

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace, zaměstnaneckých výhod a celkové spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bude vypracování analýzy zaměřené na zjištění současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Před provedením samotného výzkumu bude společnost XY představena. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců bude provedena na základě kvalitativního a kvantitativního šetření. Výsledky získané při analýze budou použity pro zpracování projektu vedoucího ke zvýšení motivace zaměstnanců společnosti XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE A DĚLENÍ MOTIVACE

Motivovat se stalo málem módním slovem naší doby, slyšíme jej v každodenní mluvě – v souvislosti s nejrůznějšími situacemi a stále častěji. Podle jednoho slovníku je motivace to, co stimuluje činnost k dosažení cíle, ať už je tento stimul úmyslný nebo ne. Obecně řečeno, motivace se liší podle toho, motivujeme-li jednotlivce, tým nebo velkou skupinu lidí. (Clegg a Birch, 2004, s. 7; Deiblová, 2005, s. 11)

Jiný slovník hovoří o motivaci jako o předávání nějakého motivu, nebo vnějšího podnětu, nebo spíše v tom negativním smyslu, o přemlouvání k něčemu. Motiv je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje a zaměřuje. Každý čin, každé chování má vždy určitou motivační stimulaci aneb motivační dispozice. Formou motivačních dispozic mohou být potřeby, pudy, zájmy, ideje, hodnoty, postoje či ideály. Lidské pudy jsou výrazně kultivované sociální výchovou, takže dostávají transformovanou podobu. (Clegg a Birch, 2004, s. 7; Měrtlová, 2014, s. 93)

K umění motivace také patří zajistit, že bude mít vítězný konec. Motivátor by měl mít pocit, že motivací ostatních skutečně dosáhne svých cílů – např. u zaměstnance by měla být naděje, že když bude motivován, bude odvádět lepší práci. Ti, kdo jsou motivováni, by si toho neměli všimnout vůbec (a tak se těšit ze svých úspěchů), anebo by to měli pokládat za kladnou podporu, zvyšující jejich uspokojení z práce. (Clegg a Birch, 2004, s. 7)

Dle společnosti Sodexo, firmy, které umějí dobře motivovat své zaměstnance, dosahují až o:

- 37 % nižší absence
- 65 % nižší fluktuace
- 10 % vyšší spokojenosti zákazníků
- 21 % vyšší produktivitu práce
- 22 % vyšší profitabilitu (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016)

Ať už se uvnitř člověka odehrává cokoli, nikdo přesně neví, co jej přivádí k tomu, že se chová právě tak a ne jinak. Na jeho skutečné motivy může být usuzováno jen na základě pozorovatelného chování. (Deiblová, 2005, s. 11)

1.1 Motivační proces

Model motivace naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjišťováním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vede k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Avšak když jsou některé potřeby uspokojeny, objevují se nové potřeby a celý proces pokračuje. Jsou to právě ty neuspokojené potřeby, které motivují. (Armstrong, 2009, s. 110)



Obr. 1. Motivační proces (Armstrong, 2009, s. 109)

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 220), k pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. Lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo pak alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem organizace prostřednictvím takových metod, jako je povyšování, pochvala, odměňování atd. Jak původně charakterizoval Herzberg a kolektiv, rozlišují se dva typy motivace – motivace vnitřní a motivace vnější.

1.1.1 Vnitřní a vnější motivace

Jak původně charakterizovali Herzberg a kol., existují dva typy motivace.

Vnitřní motivace, tu Herzberg definoval jako motivaci vycházející z práce samé. Vnitřní motivaci nepodněcují vnitřní pobídky. K tomu pak dochází ve chvíli, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je podnětná, vnitřně zajímavá a důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost (pocit, že máme kontrolu nad svými možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitosti k růstu

a postupu v hierarchii pracovních funkcí (Armstrong, 2009, s. 110; Armstrong, 2015, s. 218)

Vnější motivace je pak co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Mohou to být odměny, jako např. zvýšení platu, povýšení či pochvala, ale také tresty, jako např. disciplinární slyšení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít výrazný a bezprostřední účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života, budou mít pravděpodobně dlouhodobější a hlubší účinek, jelikož jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvenjšku, jako například pobídkové odměny. (Měrtllová, 2014, s. 94; Armstrong, 2015, s. 219)

Podle zaměstnanců jsou pak nejdůležitějšími motivátory tyto faktory: dostatečné finanční ohodnocení, stabilita zaměstnání, obsahová náplň práce a charakter práce. Na základě toho může podnik při motivaci zaměstnanců volit dva přístupy, a to motivační faktory finančně náročné a motivační faktory finančně nenáročné, materiální povahy. (Měrtllová, 2014, s. 94)

1.2 Motivační teorie a jejich charakteristiky

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejznámější motivační teorie patří:

- teorie instrumentality,
- Maslowova motivační teorie,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- kognitivní, poznávací teorie,
- teorie atribuce,
- teorie vytváření vzorců,
- teorie, které se týkají chování,
- společenskovední teorie.

1.2.1 Teorie instrumentality

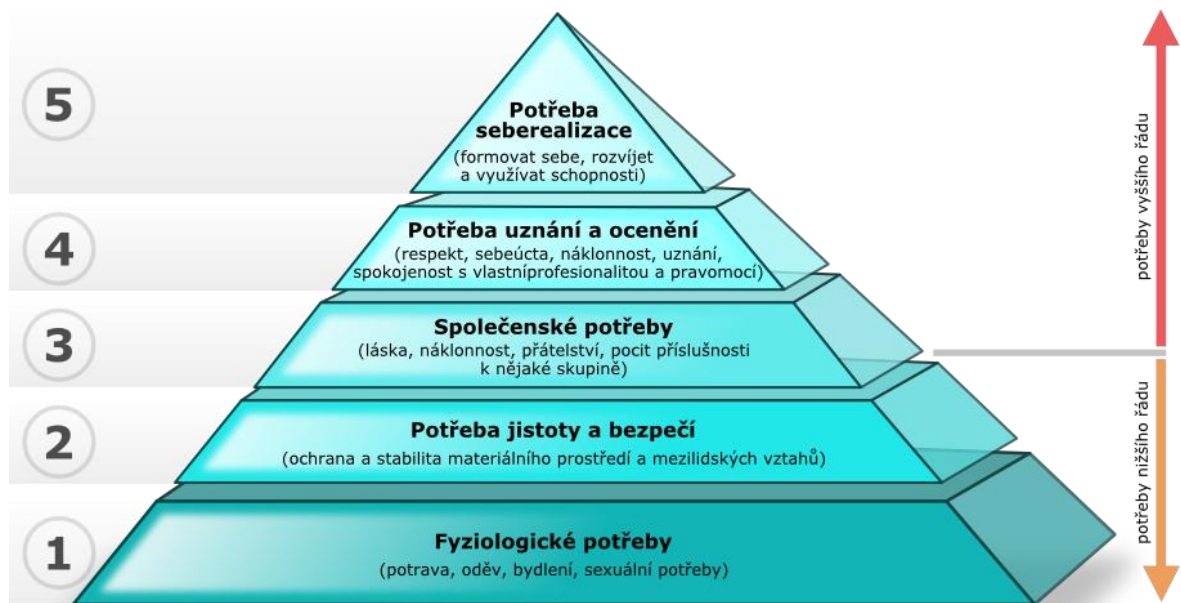
Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem utváření chování. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže

odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Úspěch při dosahování cílů a odměny působí jako pozitivní podněty a upevňují chování přinášející úspěch, takže příště, když se objeví podobná potřeba, se takové chování opakuje. A naopak, selhání nebo trest znamenají negativní upevňování přesvědčení, které signalizuje, že je potřebné hledat alternativní nástroje dosahování cílů. Jinak je můžeme také nazvat jako zákon příčiny a účinku. (Armstrong, 2015, s. 219; Armstrong, 2009, s. 111)

Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nezohledňuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci. (Armstrong, 2015, s. 220)

1.2.2 Maslowova motivační teorie

Alternativní vysvětlení lidského chování předložil psycholog Maslow, který se domnívá, že existuje pět úrovní potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Člověk nejprve uspokojuje vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny tj. fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a sociální sounáležitosti (potřeba začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem). Nad těmito potřebami jsou potřeby uznání a ocenění (sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních), a nakonec potřeba seberealizace (být více a více sám, stát se vším, čím je člověk schopen se stát, realizovat všechny své schopnosti a talent). Ne však každý člověk má touhu realizovat všechny potřeby, pokud dojde ke zhroucení nižšího stupně potřeb, člověk nejprve obnovuje potřeby nižších stupňů a potom teprve staví vyšší stupně. To lze vyzorovat při živelných pohromách, kdy se člověk nejprve snaží zabezpečit základní potřeby pro sebe a svou rodinu a potřeby vyšší ho v tu chvíli vůbec nezajímají. (Bělohlávek, 2008, s. 40; Měrtlová, 2014, s. 95; Thomson, 2007, s. 95)



Obr. 2. Maslowův hierarchický model potřeb (Hálek, ©2013)

1.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie vycházející ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Teorie je pak postavena sociálním ovlivňování pracovníků a na identifikaci dvou skupin faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory neboli motivátory, které jsou vlastní práci, pramení z ní, jsou jejími vnitřními faktory. Patří sem dosažení cíle (úspěch), uznání, povýšení, sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti a tvůrčí charakter), možnost osobního růstu a odpovědnost (samostatnost). Do této skupiny patří činitelé, kteří při uspokojení lidských potřeb dokáží aktivovat i zájem pracovníků o zkvalitnění práce. (Měrtlová, 2014, s. 96; Armstrong, 2009, s. 112; Koubek, 2007, s. 59)

Druhou skupinou jsou hygienické faktory, týkající se kontextu práce, včetně takových záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti. Dalšími příklady hygienických faktorů mohou být firemní politika a vedení, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, jistota pracovního místa aj. (Armstrong, 2015, s. 221; Deiblová, 2005, s. 28)

Jedním z klíčových závěrů vycházejících z výzkumu je tedy to, že peněžní odměna není s výjimkou svého krátkodobého účinku motivátorem, i když nespravedlivé systémy odměňování mohou vést k demotivaci. (Armstrong, 2009, s. 112)

Herzbergova teorie prošla řadou kritiky (dalekosáhlé a neopodstatněné závěry byly učiněny na základě příliš malých a značně specifických vzorků respondentů, a že neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zvyšují produktivitu), ale i přes tyto výhrady má teorie stálý úspěch. Tento úspěch tkví v její jednoduchosti a lehké pochopitelnosti a zdá se být založena spíše na reálném životě. (Armstrong, 2015, s. 222)

1.2.4 Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie

Tyto teorie jsou známy jako teorie zaměřené na proces, protože popisují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí chápou a interpretují. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení. (Armstrong, 2009, s. 112; Armstrong, 2015, s.222)

1.2.4.1 Teorie posilování

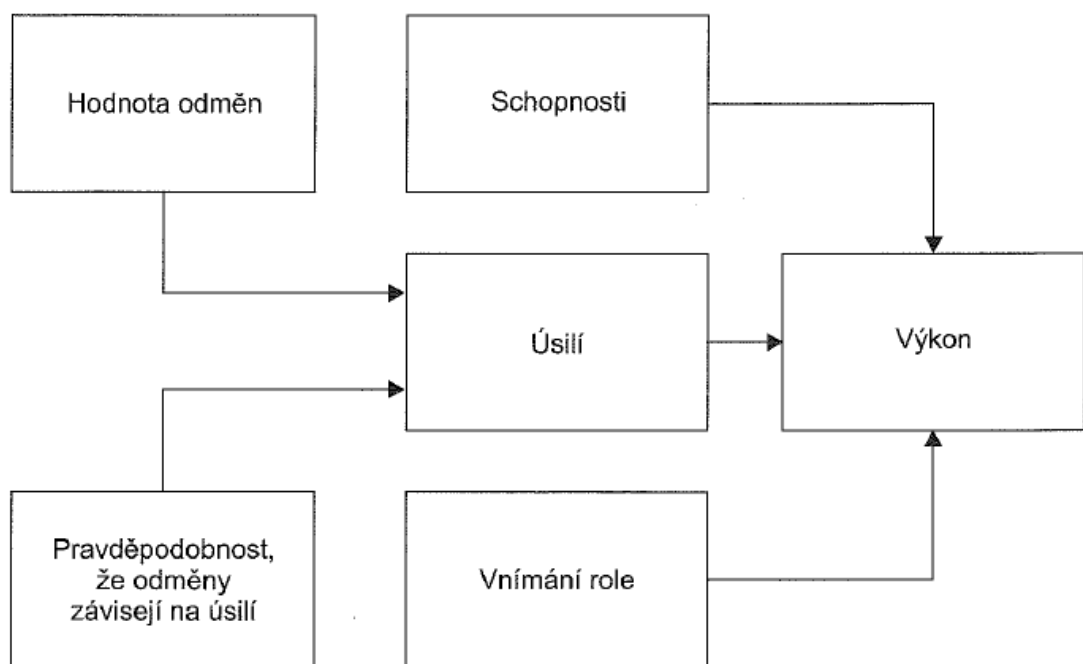
Základem této teorie je takzvaný „zákon účinku“, podle kterého si lidé v průběhu času uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jsou-li přesvědčeni, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkoušejí znovu. (Armstrong, 2015, s. 223)

1.2.4.2 Teorie očekávání

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování aj. – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřejmé (hodnota úsilí stojí za to). (Armstrong, 2007, s. 225)

Porter a Lawler navázali na toto pojetí a rozvinuli teorii očekávání do modelu znázorněného na obrázku (Obr. 3). Podle tohoto modelu je úsilí, které lidé do své práce dávají, určeno dvěma faktory:

1. Hodnotou odměn, které musejí uspokojovat potřeby lidí z hlediska jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
2. Pravděpodobností, že odměny závisejí na úsilí tak, jak to lidé vnímají (na očekávání lidí, které se týká vztahu mezi úsilím a odměnou. (Armstrong, 2015, s. 223)



Obr. 3. Model motivace podle Portera a Lawlera (Armstrong, 2015, s. 224)

Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. Pokud ale má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Existují pak dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí – schopnost a vnímání role. (Armstrong, 2007, s. 225)

1.2.4.3 Teorie cíle

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní, specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cílů, neboť je to nástroj, jak získat

souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno pomocí vedení a poskytování rad. A konečně, životně důležitá pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je zpětná vazba. (Armstrong, 2009, s. 114)

1.2.4.4 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn ve vztahu ke svému úsilí nebo kvalifikaci, a že přitom porovnávají vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jedinci. Jestliže vnímají tento poměr jako nepříznivý, mají pocit, že odměna je nespravedlivá. (Armstrong, 2015, s. 225)

1.2.5 McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie X a teorie Y podporuje myšlenku, že optimální přístup k ovlivňování jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu závisí na jejich individuálnímu přístupu k práci, a proto nabízí dva odlišné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců, a to podle dvou odlišných zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 134)

Podle teorie X lidé neradi pracují, práci se, pokud možno vyhýbají. Protože nemají práci rádi, musí jim být za ni nabídnuta odměna, nebo být pohrozeno trestem, aby práci vykonali. Lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci kontrolováni a řízeni, vyhýbají se osobní odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají pocit bezpečí a jistoty. Pracovníci preferují autoritativní vedení. (Měrtlová, 2014, s. 97)

Teorie Y vychází z předpokladu, že zaměstnanec má přirozeně pozitivní vztah k práci. Zaměstnanec bere práci jako výzvu, přijímá odpovědnost, vyžaduje samostatnost, projevuje iniciativu, snadno zvládá změny, usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Takový zaměstnanec nemusí být do práce nucen, naopak, musí dostat příležitost, aby využil své schopnosti a uspokojil své potřeby. Řízení takového zaměstnance umožňuje převážně využívat demokratický styl řízení na základě dohody a spolupráce. (Šikýř, 2014, s. 134)

Chování lidí je nejvíce ovlivňováno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocit identity a sounáležitosti člověka v práci. Lidé hledají v práci smysluplné společenské vztahy. Reagují na očekávání lidí ve svém okolí, často více než na finanční pobídky. (Arnold a kol., 2007, s. 303)

1.2.6 Alderferova ERG teorie

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumu lidského chování a pět Maslowových úrovní redukoval pouze na tři:

- potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby jako například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky,
- potřeby sounáležitosti, kdy lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti,
- potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. Lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát. Jde o nejvýznamnější kategorii potřeb. (Armstrong, 2015, 221; Bělohlávek, 2008, s. 42)

2 MOTIVACE VS. STIMULACE

Tyto dva pojmy jsou velmi často zaměňovány, i když každý z nich vypovídá o odlišném faktu. Motivace je hnána motivy, stimulace stimuly. Motiv je vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování. Proti tomu stimul je vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost. (Gregar, 2010, s. 34)

2.1 Motivace

Gregar (2010, s. 34) motivaci definuje jako proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl. Motivace je spojena s cílově orientovaným chováním, týká se síly a směru tohoto chování.

Motiv představuje určitý popud či pohnutku člověka, vyjadřuje jeho vnitřní psychickou sílu. Motiv můžeme chápat také jako psychickou příčinu určitého chování člověka. Tento pojem má těsný vztah s pojmem cíl. Účelem každého motivu člověka je dosažení určitého psychického stavu, a to v podobě vnitřního uspokojení z dosažení stanoveného cíle. (Berndová, Nový a kol., 2007, s. 363).

2.2 Stimulace

Termín často zaměňovaný a motivaci velmi blízký je stimulace, tj. vnější působení na psychiku člověka, které prostřednictvím změny psychických procesů (zejména pak motivace) vede k ovlivnění jeho činnosti. Provazník, Komárková a Bedrnová (2002, s. 243) tvrdí, že základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Stimul je pak jakýkoliv podnět, který způsobuje v motivaci člověka určité změny (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 365). Takovéto síly, které jsou směřovány vůči člověku zvenčí v podobě požadavků, sankcí apod., jsou známy také jako tzv. incentivy. (Dvořáková, 2007, s. 151)

V souvislosti s motivací pracovníků můžeme hovořit o nežádoucí motivaci, tzv. demotivaci. V organizacích, které základní pravidlo motivace nerespektují, zaměstnanci většinou nepodávají plný výkon. Buď proto, že jim k tomu schází motivace, nebo proto, že se ubírá nesprávným směrem. Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ – např. chybně zvolené motivační nástroje, chybné řídicí praktiky, netečnost

vůči vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají pocit rozčarování, nejasné příkazy, rozpory slov a činů manažerů apod. (Měrtlová, 2014, s. 98; Urban, 2012, s. 71).

3 MODERNÍ MOTIVAČNÍ TRENDY A NÁSTROJE

Kvalifikovaná práce, loajalita zaměstnanců a vysoká motivace pracovníků je základními předpoklady jak podnikatelské úspěšnosti, tak i dosažení odpovídajícího plnění úkolů v oblasti výkonu výrobních i správních činností. Poskytování zaměstnaneckých výhod má motivační i stabilizační charakter a zvyšuje společenskou prestiž zaměstnavatele. Peníze jsou jednoznačně velmi zajímavou odměnou, kterou může zaměstnanec snadno proměnit v libovolnou jinou věc. Bohužel však od určité hranice přestávají mít peníze motivační i odměňující charakter, za což může jeden ze základní ekonomických zákonů – zákon klesajícího mezního užitku. (Měrtlová, 2014, s. 99; Zikmund, ©2010)

Šikýř (2014, s. 123) ve své knize definuje zaměstnanecké výhody (benefity) jako dodatečné peněžní plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny. Jako takové mohou být odložené či podmíněné, jako například penzijní systém, nějaké pojištění nebo nemocenský příspěvek, nebo mohou být bezprostřední, jako například služební automobil nebo nějaká půjčka. Zahrnují také dovolenou navíc. (Armstrong, 2015, s. 442)

Ve světě se používá značné množství zaměstnaneckých výhod. Je pochopitelné, že velké podniky zpravidla nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují svým pracovníkům, aby si z nabídky zaměstnaneckých výhod volili takové menu, které je pro ně z hlediska jejich momentálních potřeb a momentální situace nejvýhodnější (tzv. systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, neboli cafeteria systém). (Koubek, 2003, s. 184)

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru odměn. Mohou tvořit až jednu třetinu i více nákladů na základní peněžní odměny, a proto musí být jejich poskytování řádně plánováno a řízeno. (Armstrong, 2015, s. 442)

3.1 Cafeteria systém

Cafeteria systém má svůj původ ve Spojených státech amerických a Velké Británii. Postupně se začíná uplatňovat i v některých zemích Západní Evropy. Je to flexibilní systém, kde si každý zaměstnanec volí v rámci svých přidělených bodů z celkové nabídky ty zaměstnanecké výhody, o které má zájem. Používá se především u vedoucích zaměstnanců, kterým se přidělují body podle podnikových kritérií, kterými jsou zejména

výše mzdy, pracovní zařazení, doba trvání pracovního poměru, výsledky pravidelných hodnocení. Pro nadstandardní výhody je možné si dokoupit chybějící body. Zaměstnanec má svobodnou volbu benefitů, což může přispívat ke zvýšení jeho spokojenosti a loajality, stejně jako i ke zvýšení pracovní motivace a výkonnosti. (Měrtllová, 2014, s. 100)

Cafeterie je služba, která umožňuje efektivně řídit program zaměstnaneckých benefitů, snižuje administrativu a náklady spojené s jejich poskytováním. Podporuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců a to se pozitivně projevuje na výsledcích společnosti. Přímým důsledkem využívání cafeteria systému je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016; Cafeteriasystems.cz, ©2016)

3.1.1 Funkčnost Cafeterie

V cafeterii si zaměstnanci v rámci stanoveného rozpočtu vybírají z dostupné nabídky pouze ty benefity, které pro ně mají nejvyšší hodnotu. Hlavní výhodou oproti plošně poskytovaným benefitům je tedy svobodná možnost volby podle osobních preferencí každého zaměstnance, a proto výrazně vyšší efektivita vynaložených nákladů z pohledu zaměstnavatele. (Benefit Plus, ©2014)

Odměny v Cafeteria systému by měly nabízet dostatečnou možnost volby pro každého. Zaměstnanci mohou prostřednictvím Cafeterie objednávat služby z oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví nebo vzdělávání. V současné době jsou velice populární tzv. zážitky. Stejně tak by tam ale neměly chybět ani věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti, vouchery do restaurací apod. Naprostým evergreenem, kterým nikdy nic nezkaží, jsou také výrobky a služby firmy, pakliže je reálná šance, že o ně budou mít zaměstnanci zájem. (Benefit Plus, ©2014; Zikmund, ©2010)

3.1.2 Výhody Cafeterie pro zaměstnavatele

Zaměstnavatele musí zajímat účinnost vynaložených prostředků na zaměstnanecké výhody. Proto při rozhodování o jejich poskytování by měla mít organizace dostatek informací o tom, zda příslušnou výhodu zaměstnanci vnímají a jak je motivuje v souladu s podnikovými cíli. Poskytování výhod musí zaměstnavateli přinést průkazný profit. (Měrtllová, 2014, s. 100)

Mezi nejzásadnější výhody pro zaměstnavatele patří:

- Pomáhá efektivně řídit rozpočet a nabídku zaměstnaneckých benefitů dle aktuálních trendů a potřeb společnosti.
- Snižuje administrativní zátěž spojenou s poskytováním zaměstnaneckých benefitů.
- Optimalizace nabídky benefitů dle platné legislativy, pomáhá tak uspořit značné finanční prostředky.
- Podporuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců.
- Zajišťuje maximální bezpečnost a důvěrnost dat.
- Poskytuje důležitá data formou online reportů.
- Zvyšuje prestiž společnosti na trhu práce. (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016)

Z finančního hlediska lze říci, že díky nepeněžní formě plnění můžeme chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhodnosti je možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy anebo jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity jsou tedy levnější alternativou navyšování platu zaměstnanců a v případě outsourcingu efektivního cafeteria systému navíc zákaznické společnosti odpadají skryté náklady spojené s tvorbou a správou interního systému, ke kterým se váží poměrně náročné administrativní a organizační úkony. (Cafeteriasystems.cz, ©2016)

3.1.3 Výhody pro zaměstnance

Cafeterie přináší nejen výhody pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance. Nejvýznamnější výhody jsou pak:

- Respektuje individuální potřeby zaměstnanců a dává jim svobodu volby.
- Poskytuje intuitivní a srozumitelný způsob výběru a objednání benefitů.
- Zajišťuje širokou a pestrou nabídku benefitů a akčních nabídek, která je neustále rozšiřována.
- Přináší zaměstnancům absolutní kontrolu nad jejich rozpočtem a čerpáním benefitů.
- Poskytuje moderní a flexibilní možnosti čerpání benefitů. (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016)

3.1.4 Implementace Cafeteria systému

Implementace Cafeteria systému ve firmě se skládá celkem ze tří kroků. Tím prvním, nejzásadnějším, je nastavení systému přidělování bodů a případně i slev na výrobky. Podobně jako ve věrnostních programech bank či operátorů je totiž i u Cafeteria systému velice populární možnost kombinace bodů a peněz pro nákup jednotlivých odměn. Zaměstnanec tak de facto získá místo bezplatné odměny jen slevu na nákup, což nijak nesnižuje motivační složku systému, pakliže je ovšem tato cena postavena na reálném základu a snížená cena je znatelně nižší než cena za obdobné zboží v internetových obchodech. (Zikmund, ©2010)

Druhým krokem je výběr odměn, které budou do systému zahrnuty. V této fázi se vyplatí třeba i udělat si průzkum mezi zaměstnanci a hlavně být připraven složení odměn měnit podle jejich aktuálních potřeb. De facto je zde prováděn internetový obchod s odměnami pro zaměstnance, a stejně jako u klasického internetového obchodu jde o to, aby zákazníci (v tomto případě zaměstnanci) chtěli nakupovat. Musí být proto udržována nabídka „zboží“ neustále obsahově, ale i cenově atraktivní. I v otázce cen je tak třeba reflektovat současné trendy na trhu, což platí zejména v oblasti IT a spotřební elektroniky. Notebook, který je nabízen zaměstnancům v lednu za 1000 bodů, nemůže těch samých 1000 bodů stát ještě v září. (Zikmund, ©2010)

Konečně posledním krokem je pak realizace samotného podpůrného IT systému. I pro ten lze v podstatě využít standardní často i open-source systém internetového obchodu. Problém je však v tom, že je do systému nutné nějakým způsobem doimplementovat ještě systém správy a přidělování bodů, za které budou zaměstnanci moci nakupovat, i systém dvojích cen – zcela za body a částečně za body. (Zikmund, ©2010)

To je také jeden z důvodů, proč firmy často přistupují v této oblasti k outsourcingu. A na trhu existuje poměrně mnoho firem, které dokonce i úplný outsourcing v oblasti Cafeteria systému poskytují. Firma si tak nemusí zajišťovat nikde objednávky a dodávky zboží, vyjednávat ceny apod. Na druhou stranu se díky outsourcingu může připravit právě o možnost flexibilní úpravy cena a nabízeného zboží. Faktická implementace Cafeteria systému je tak vždy o kompromisu a vždy vás bude stát podstatně více peněz a úsilí, než je prostý součet nakoupeného zboží za přidělené body. (Zikmund, ©2010)

3.2 Flexi Pass

Velmi oblíbeným benefitem v posledních letech jsou právě Flexi Pass poukázky. Poukázka pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Ze široké nabídky výhod a možností využití si vybere opravdu každý zaměstnanec. I při svobodné volbě využití, kterou poukázka Flexi Pass nabízí, je vždy zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu. Flexi Pass je možno utratit u více než 10 000 partnerských provozoven po celé ČR. (MAFRA, ©2016; Mojesodexo.cz, ©2016)

Poukázka je osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec z ní neodvádí odvody (do CZK 20.000 ročně) ani daň z příjmů a získává o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou. Použitím poukázky Flexi Pass ušetří zaměstnavatel v porovnání se mzdou 35 % nákladů. (Mojesodexo.cz, ©2016)



Obr. 4. Ukázka Flexi Passů nabízených společností Sodexo (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016)

3.3 Home office

Práci na dálku umožňuje vybraným zaměstnancům stále více firem. V některých společnostech patří home office dokonce k zaměstnaneckým benefitům. Home Office jako pracovní benefit se používá pouze pro vybrané dny (například 1 den v týdnu), velmi zřídka se jedná o plný pracovní úvazek vykonávaný z domova. Lze jej však použít pouze pro některé profese (manažerské, IT profese, redaktory, analytiky atd.). (managementmania.com, ©2015)

Samotný pojem Home office – domácí pracoviště či kancelář, přeneseně práce z domova se zdá na první pohled jako vysoce efektivní nástroj pro práci, navíc ustupuje do pozadí faktor stresu, jenž občas tradiční pracoviště vyvolává neúnavným tlakem okolních očí, které pozorují, zda daný zaměstnanec pracuje, i když skutečně pracujete. Výhodou Home Office pro pracovníka je uspořené čas na cestě. Výhodou pro organizaci je úspora nákladů na kanceláře a zlepšení podmínek pracovníka. Při Home Office je nutno ošetřit její nezneužívání pracovníkem. Hodí se tedy pro práci, která je úkolová. (managementmania.com, ©2015; Brodský, ©2015)

3.3.1 Výhody Home office

Je řada pracovních úkolů, především administrativního typu, kdy člověk potřebuje klid a ruch v kanceláři, natož pak v prostorech typu „open space“, obtěžuje. Pak je práce z domova ideálním řešením. Vědci Banbury a Berry ve své studii dokázali, že práce v kanceláři plné hovoru kolegů, zvuku tiskáren a zvonících telefonů snižuje produktivitu práce o celé dvě třetiny v porovnání s prací na klidnějším místě. Mezi základní výhody Home office se pak řadí:

- **Úspora nákladů** – zaměstnavatel může ušetřit peníze za kancelářské plochy a samozřejmě služby spojené s jejich chodem.
- **Větší možnost výběru zaměstnanců** – práce z domu dává možnost zaměstnat například lidi se změněnou pracovní schopností nebo matky na rodičovské dovolené. I v tomto případě se dá ušetřit, protože není potřeba při rodičovských povinnostech nabírat nové zaměstnance, zaučovat je a školit, což znamená další náklady a navíc i dočasnou ztrátu výkonu.
- **Zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců** – práce z domu je pro zaměstnance vnímán jako výrazný benefit a zaměstnanci si ho váží, což se pak odráží

na jejich vysokém výkonu a loajalitě k zaměstnavateli. Někteří zaměstnanci doma dokonce udělají víc práce než v kanceláři. Navíc si většina lidí uvědomuje, že doma musí být zodpovědnější a rozvíjí schopnost sebeorganizace.

- **Budování důvěry** – zaměstnavatel musí mít v zaměstnanci velkou dávku důvěry. Pracuje tedy i na svém vlastním lidském rozvoji.
- **Posílení firmy** – práce z domu je vnímána jako moderní přístup k práci a firmu zviditelní. Díky tomu se o společnosti více mluví a získává možnost většího výběru z potenciálních zaměstnanců, které tato možnost spolupráce přiláká. (Skřítecká, ©2015; Jemelka, ©2015; Mýdlová, ©2015)

3.3.2 Nevýhody Home office

Jedním z rizik Home office může být, že dotyčný zaměstnanec možná na čas vypadne z pracovního tempa, ale i z pracovního kolektivu. Vybudovat dobrý pracovní tým je jedna z prioritních věcí v podnikání. Důležitost týmové práce si navíc uvědomují i sami zaměstnanci. Ostatně odhadem až třetina z nich netouží po práci z domova právě kvůli tomu, že si cení společnosti svých kolegů. Mezi nevýhody Home office patří:

- **Menší možnost kontroly a vzájemné komunikace** – toto je jeden z největších nedostatků. Práce z domu vyžaduje jasné stanovení úkolů a cílů, aby zaměstnavatel nemusel denně kontrolovat jejich plnění a případné odchylky. Je proto potřeba nastavit pravidla komunikace, která by měla být velmi otevřená.
- **Ochrana firemních informací** – zabezpečení dat, ale i ochrana obchodního tajemství a důvěrných informací představují problém i ve chvíli, kdy zaměstnanec svou práci odvádí v sídle firmy, natož pak mimo ni.
- **Odpovědnost za bezpečnost práce** – pokud je práce vykonávána mimo pracoviště zaměstnavatele, není zaměstnavatel povinen zajišťovat podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ovšem obecně za bezpečnost a ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců stále odpovídá. I zaměstnanci v režimu home office proto musí projít náležitým školením. (Skřítecká, ©2015; Jemelka, ©2015)

Globální průzkum společnosti Regus ukázal na to, že domácí kancelář není zrovna ideálním pracovním prostředím. Dotazy směřované na pracovníky v České republice přinesly tato zajímavá zjištění: 53 % respondentů v ČR pracuje více než polovinu týdne mimo hlavní kancelář, 22 % pracovníků tvrdí, že jejich rodina nelibě nese přeměnu části domova na pracovní prostředí, 45 % má pocit, že členové rodiny berou jejich práci méně

vážně, pokud pracují z domu, 68 % pracovníků domácí prostředí rozptyluje a motivuje je k výjezdům mimo domácí kancelář, 34 % se cítí osaměle a 60 % chybí interakce s kolegy

a 34 % má obavy z nadváhy v důsledku častější konzumace jídla. (Cfoworld.cz, ©2015)

3.4 Teambuilding

Teambuildingové programy jsou nástrojem posílení týmové spolupráce. Prostřednictvím vhodně kombinovaných aktivit, jichž se účastní členové týmu, tým postupně dospívá k vyšší úrovni spolupráce. Podstatou je budovat týmového ducha a povzbuzovat členy týmu ke spolupráci nejen prostřednictvím různých aktivit, ale rovněž za využití analýzy týmových procesů, sil, které v týmu působí, a vztahů mezi jeho členy. (Koubek, 2014, s. 195)

3.4.1 Přínos teambuildingu

Programy týmové spolupráce – teambuildingy nabízí spolehlivý způsob pro osvěžení atmosféry na pracovišti, budování týmu a stmelení kolektivu, prohloubení vztahů, zvýšení motivace, zrychlení týmové dynamiky a rozvoje týmových rolí, posílení důvěry, vyprovokování sounáležitosti, zdůraznění firemních hodnot ale i zábava, odměna a oslava společných zážitků. (Newday.cz, ©2016)

3.4.2 Rizika teambuildingových aktivit

I když teambuilding může být skvělou příležitostí pro kvalitní skok v práci týmu, připravit a realizovat opravdu kvalitní program není snadné. Na paměti musíme mít velmi různorodá očekávání, schopnosti a zaměření účastníků, bezpečnost, správnou dramaturgii, či zajištění alternativ v případě výpadku jednotlivých aktivit. Až příliš často se stane, že dobrá myšlenka kvůli nedotažené realizaci zapůsobí kontraproduktivně a teambuilding místo motivace přispěje spíše k posílení demotivace některých členů týmu. (Koubek, 2014, s. 195)

3.5 Nejvíce využívané zaměstnanecké výhody v ČR

Ještě v nedávné době bylo využívání firemních benefitů doménou velkých, nadnárodních společností. Pracovníci v západní Evropě tento systém znají a využívají již mnoho let. V současné době se ale situace v České republice mění a zaměstnanecké benefity zavádí i menší a střední podniky. Průzkum společnosti ukazuje, že volnočasové benefity nabízí

svým zaměstnancům skoro 30 % firem s méně než 50 zaměstnanci. Statistiky dále ukazují, že systém volnočasových zaměstnaneckých benefitů je momentálně nejvíce rozšířený mezi společnostmi podnikajícími na území hlavního města Prahy (přes 50 %), následuje Středočeský kraj s více než 10 %. Rozšiřování do dalších krajů republiky je pomalejší, vede Karlovarský kraj, následovaný krajem Ústeckým, Jihomoravským a Královéhradeckým. (Stanický, ©2015)

3.5.1.1 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnanců

Měrtlová (2014, s. 101) ve své knize tvrdí, že nejvíce bývají v praxi využívané příspěvky na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, na soukromé životní pojištění, využívání automobilu, notebooku, mobilního telefonu, poskytování nadlimitních cestovních náhrad, příspěvky nebo plná úhrada jazykových kurzů, úhrada výdajů na kulturní, sportovní, rekreační akce a další.

Nejzajímavějším bonusem zůstávají podle výsledků ankety provedené portálem Profesia.cz pro české zaměstnance progresivní výkonové složky mzdy a podíly na zisku. Tuto možnost volilo 36 % respondentů. Pro čtvrtinu (25 %) zúčastněných je na špici bonusového žebříčku pružná pracovní doba. Celkem vyrovnané jsou preference dovolené navíc (11 %), příspěvků na pojištění (12 %) a příspěvků na vzdělání a volnočasové aktivity (9 %). (Novinky.cz, ©2016)

Rozložíme-li nejoblíbenější benefity podle délky praxe u současného zaměstnavatele, můžeme sledovat následující preference. Lidé, kteří nepracují nebo pracují u současného zaměstnavatele krátce, uvádějí na prvním místě finanční bonusy. Souvislost to může mít s výpadkem příjmu, kterému museli čelit během nezaměstnanosti. Střet očekávání s realitou už za sebou mají lidé, kteří obstáli během prvního roku a začínají hledat cesty, jak stoupat po firemním žebříčku. Jejich hodnocení benefitů se mění. Na prvním místě stojí vzdělávání, finanční bonusy až na třetím. Oceňují dovolenou navíc. Stejný důraz na osobní růst prokazuje i preference benefitů u lidí, kteří pracují ve firmách tři až pět let. Společně s dovolenou navíc si tito lidé uvědomují výhody home office a sick days. Potřeba získat v první řadě dostatečně ocenění za svou práci dominuje benefitům zaměstnanců, kteří ve firmě strávili pět až deset let. Auto a stravenky, jakožto firemní benefit, jsou symbolem postavení těchto zkušených zaměstnanců. Pro lidi, kteří ve firmách pracují více než deset let, je nejocenenějším benefitem home office. Jedná se o tzv. „sendvičovou generaci“,

která často pečuje nejen o děti, ale i další příbuzné. Není divu, že stále více žen i mužů volá po alternativních úvazcích. (Lošťák, ©2016)

Tab. 1. Preferenze benefitů podle délky praxe u současného zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2016)

Délka praxe u současného zaměstnavatele	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Nezaměstnaný	Finanční bonusy	Jazykové a vzdělávací kurzy	Home office	Stravenky	Pružná pracovní doba
Méně než 1 rok	Finanční bonusy	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba	Stravenky	Auto
1 - 3 roky	Jazykové a vzdělávací kurzy	Stravenky	Finanční bonusy	Dovolená navíc	Pružná pracovní doba
3 - 5 let	Jazykové a vzdělávací kurzy	Finanční bonusy	Dovolená navíc	Home office	Sick days
5 - 10 let	Finanční bonusy	Auto	Stravenky	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba
Více než 10 let	Home office	Stravenky	Finanční bonusy	Sick days	Dovolená navíc

3.5.1.2 Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele

NN pojišťovna ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy provedla průzkumu mezi 110 tuzemskými zaměstnavateli ze všech krajů, odvětví i velikostí, který přinesl následující žebříček zaměstnaneckých benefitů, poskytovaných zaměstnavateli:

Tab. 2. Nejvyužívanější zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele (Holanová, ©2015)

Typ benefitu	Kolik firem jej poskytuje
Mobilní telefon	88 %
Vzdělávání	83 %
Pitný režim	81 %
Lékařské prohlídky	77 %
Příspěvek na penzijní připojištění	77 %
Služební automobil	73 %
Stravenky	72 %
Věcné dary, jednorázové odměny	66 %
Příspěvek na životní pojištění	60 %
Třináctý plat	47 %
Kultura	42 %
Zaměstnanecké půjčky	40 %
Zdraví (např. vitamíny, rehabilitace)	36 %
Sport	35 %
Dny volna (tzv. sick day)	33 %
Očkování proti chřipce	31 %
Příspěvek na dovolenou	30 %
Flexi – poukázky	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %

V průměru poskytují české firmy dvanáct benefitů, tedy o dva více než loni. Malé firmy do padesáti zaměstnanců poskytují průměrně devět zaměstnaneckých výhod, podniky nad 250 zaměstnanců až třináct. Na řadového zaměstnance vydá každá společnost v průměru 10 až 15 tisíc korun ročně. U středního managementu utratily podniky za benefity 15 až 20 tisíc korun ročně a u top managementu 20 až 30 tisíc korun za rok. Alespoň nějaký benefit nabízela každá z oslovených firem. Jak ukázal průzkum, ve srovnání s předchozími lety přibývá takzvaných dlouhodobých benefitů - tedy těch, ze kterých nemá zaměstnanec prospěch jen jednorázově. Naopak popularita věcných benefitů klesá. Například stravenky loni poskytovalo 74 procent firem a jednalo se o pátý nejrozšířenější benefit, zatímco letos to bylo 72 procent. Podobně došlo k poklesu u věcných odměn či různých poukázek. Za poslední rok se nejvíce rozšířily příspěvky na životní pojištění, které nabízí o jedenáct procentních bodů firem více než loni. Druhý největší nárůst zaznamenaly příspěvky na penzi, a to o devět procent. Dalším dlouhodobým benefitem,

který získává na oblibě, jsou příspěvky na vzdělávání, především na výuku jazyků. V příštím roce chce nabídku tohoto benefitu rozšířit 11 procent dotázaných firem. (Holanová, ©2015)

3.5.2 Daňově výhodné zaměstnanecké benefity

Současná daňová legislativa umožňuje firmám poskytnout volnočasové benefity za následujících podmínek: na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, tedy zaměstnavatel z takto vynaložených prostředků odvede 19 % daň z příjmu, ale na rozdíl od peněžní odměny (mzdy) z nich zaměstnavatel neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění. Na straně zaměstnance pak při obdržení těchto nepeněžních benefitů nedochází ani ke zdanění, ani k odvodům pojistného. Lze si tedy snadno spočítat, že za stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem dostane zaměstnanec v případě nepeněžních benefitů o 32 % vyšší reálnou hodnotu, než v případě mzdy. A naopak, aby zaměstnanec dostal stejnou reálnou hodnotu, představují nepeněžní benefity pro firmu oproti mzdě o 24 % nižší výdaj. (Stanický, ©2015)

Mezi daňově výhodné zaměstnanecké výhody patří:

- zdraví – např. lékárny, optika, masáže, aktivní odpočinek, zdravotní péče, očkování,
- rekreace – s ročním limitem CZK 20.000 na zaměstnance, např. služby cestovních kanceláří a cestovních agentur, slevové portály (prodloužené pobyty), hotely a penziony v ČR, lázně, sport – např. aktivity ve fitness centrech, squash, bowling, pronájem kurtu, bazény, lyžařská střediska,
- kultura – např. kina, divadla, lístky na koncerty, sportovní utkání, tiketové portály,
- vzdělávání – např. jazykové kurzy, odborné kurzy, autoškola, kurz rétoriky. (Stanický, ©2015)

Z průzkumu společnosti Benefits vyplývá, že nejvyužívanější kategorií z pohledu zaměstnanců je zdraví (60 %), následuje rekreace s 19 % a sport, který vyhledává 10 % zaměstnanců. V těsném závěsu je pak oblast kultury s 6 % a vzdělávání, které využívá 5 % pracovníků firem, které nabízejí svým zaměstnancům systém volnočasových firemních benefitů. (Stanický, ©2015)

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM A JEHO STRUKTURA

V řízení podniku musí být pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak ohodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat jejich pracovní kázeň apod. Všechny otázky je třeba řešit z hlediska úkolů a problémů organizace, ale také z hlediska společných cílů a záměrů. (Gregar, 2010, s. 39)

Při řešení těchto otázek se vytváří tzv. motivační program organizace, který je zaměřen na pozitivní ovlivňování motivace svých zaměstnanců. Motivační program obsahuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž cílem je dosažení žádoucí motivace zaměstnanců a jejich pozitivní přístup k práci. (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 411)

Gregar (2010, s. 39) říká, že motivační program je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Vychází přitom z poznatku o povaze pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při koncipování motivačního programu nejde jen o nakládání s peněžními odměnami. Záběr motivačního programu je podstatně širší. Motivační program musí být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitřní komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně. (Gregar, 2010, s. 39)

Motivační program obsahuje nástroje, které stimulují pracovní výkonnost zaměstnanců. Stává se součástí personální strategie, personální a sociální politiky podniku. Prolíná se celým systémem řízení lidských zdrojů v podniku a podporuje pracovní ochotu zaměstnanců, výkonnost, spokojenost a stabilitu lidských zdrojů. Tvorba motivačního programu je podmíněna analyzováním motivační struktury pracovníků podniku. Motivační struktura definuje pracovní motivy. Analýza probíhá nejčastěji v rámci průzkumu, který spolu s dalšími psychologickými a sociologickými faktory, zohledňuje výchozí stav v organizaci s přihlédnutím k lidským zdrojům podniku. Průzkum také identifikuje silné a slabé stránky systému řízení a motivační účinky. (Dvořáková, 2007, s. 181)

4.1 Proces tvorby motivačního programu

Teorie a ani manažerská praxe jednoznačně nevymezuje pojem motivační program organizace. Tento může mít podobu dílčích, i ucelených souborů opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, které v návaznosti na ostatní řídicí aktivity aktivně ovlivňují pracovní výkon a vytvářejí pozitivní postoje k podniku. (Dvořáková, 2007, s. 181)

Sociálně-ekonomická hlediska ovlivňující tvorbu motivačního programu jsou:

- Technické, technologické a organizační podmínky práce
- Sociálně-demografické a procesně-kvalifikační charakteristiky
- Pracovní prostředí, pracovní podmínky, vybavení pracoviště
- Systém hodnocení a odměňování pracovníků
- Řízení a vedení pracovníků
- Systém personálního řízení a personální práce v organizaci
- Péče o pracovníky
- Pracovní spokojenost, hodnotová orientace, aspirace, vztah k práci, názory na informační politiku, záměry a cíle organizace apod. (Kociánová, 2010, s. 40)

Obecný přístup k sestavení motivačního programu organizace se zaměřuje na realizaci pěti etap (kroků). V první etapě se zjišťuje stav a účinnost základních faktorů motivace k práci a faktory pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Druhý krok sestává z charakteristiky motivačního klimatu organizace – specifikace příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti a celkové klima v oblasti mezilidských vztahů. Třetím krokem je určení cílů motivačního programu – určuje se stav a úroveň jednotlivých stránek motivace k práci a postoje zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout. Čtvrtým krokem je určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jedná se o postupy a opatření, které zvyšují výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Navrhovaná opatření se člení do různých oblastí. Posledním krokem je vypracování motivačního programu v podobě komplexního koncepčního dokumentu – včetně postupu realizace jednotlivých kroků, harmonogramu činností a určení odpovědností za realizaci. (Dvořáková, 2007, s. 182)

4.2 Counselling

Jedním z trendů v rozvoji lidí ve firmách je přechod od externích aktivit k interním, tedy i přesun zodpovědnosti za tvorbu a realizaci rozvojových aktivit z externích agentur

na interní zaměstnance. Counselling je jednou z metod interního formování pracovních schopností zaměstnanců. Do češtiny bývá nepřesně překládán jako poradenství. Tato metoda je však založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu vzdělávaný – vzdělavatel. Dochází k formování obou účastníků procesu. (Elseaz.cz, ©2016; Koubek, 2014, s. 41)

Měrtlová (2014, s. 120) definuje counselling jako nejmodernější metodu formování pracovních schopností. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Výhody metody jsou zejména v tom, že vzdělávaný pracovník vnáší iniciativu, předkládá vlastní návrhy řešení, vzniká zpětná vazba mezi ním a vzdělavatelem poskytující náměty pro obohacení stylu vedení pracovníků. Vzdělavatel si formuje a prověřuje pracovní schopnosti především v oblasti práce s lidmi. Nevýhody jsou větší časová náročnost, rozpor s plněním úkolů pracoviště, vedoucí ji přijímají s nelibostí a nedůvěrou.

Koubek (2004, s. 115) dále zdůrazňuje, že counselling je dvoustranný proces, který často bývá charakterizován obratem, pomáhat zaměstnanci, aby si pomohl. Dá se tedy říci, že jde o pomoc zaměstnanci při rozvíjení a řízení sama sebe. Counselling je zaměřen převážně na zlepšení momentálního pracovního výkonu. Jeho cíle jsou krátkodobější. Na rozdíl od mentoringu a coachingu více counselling poukazuje na proces podpory zaměstnance s osobními problémy, které pak mohou ovlivňovat jeho pracovní výkon a předcházení nastolení takovéto situace. Společnosti mohou také využít counselling k diskuzi, zda chabý výkon práce je dán titulem práce a osobností zaměstnance. Counselling dokáže odhalit nespokojenost zaměstnance, kde counsellor může zaměstnanci zařídit transfer mezi jednotlivými odděleními ve společnosti, tím nedojde ke ztrátě zaměstnance. (Folwarczná, 2010, s. 103; Banfield a Kay, 2012, s. 265; Noe, 2011, s. 303)

Výsledky counsellingu mohou být následující:

- zvýšení kvalifikace, motivace a loajálnosti zaměstnanců
- časová optimalizace zaučení nových zaměstnanců
- řízení kariéry zaměstnanců a podpora jejich osobnostního růstu
- rozvoj schopností a dovedností jednotlivce pro výkon jemu svěřené práce
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu

- zkvalitnění služeb poskytovaných klientům
- formování klíčových kompetencí (Podnikátor.cz, ©2015)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem každé organizace je, mimo jiné, být dostatečně konkurenceschopná. Aby tak organizace dosahovala svých strategických cílů, musí vytvořit zaměstnance, který bude kvalifikovaný, motivovaný a loajální ke své organizaci. Toho dosáhne tak, že bude o svého zaměstnance pečovat a nastaví kvalitní systém motivace a zaměstnaneckých výhod.

V rámci teoretické části této práce byly popsány základní techniky motivace, které se formovaly řadu let. Každá z popsaných metod se od sebe liší, záleží na organizaci samotné, jakou z technik si sama zvolí a jaká pro ni bude neoptimálnější při motivaci svých zaměstnanců a tím dosahování vyššího pracovního výkonu.

Motivaci, respektive motivování zaměstnanců, lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Tito činitelé jsou vnitřní a vnější. Znalosti motivace jsou nezbytné k tomu, aby pomohly porozumět, proč lidé dělají věci, které vedení chce, aby dělali, a proč někdy dělají, co od nich vůbec nežadáme. Dobře motivovaní jedinci jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Teorii motivace se zabývalo hned několik autorů, díky kterým vznikly motivační teorie jako teorie instrumentality, Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie, Herzbergův dvoufaktorový model a mnoho dalších.

Jak již bylo uvedeno, je velmi důležité o své zaměstnance pečovat, jelikož jsou nejdůležitějším zdrojem, který organizace má k dispozici. Péči o zaměstnance lze vedle odměňování chápat jako rozhodující součást řízení lidských zdrojů ovlivňující produktivitu práce a také pohodu zaměstnanců. Velmi podstatné je také zaměstnance správně a efektivně ohodnotit. Lze říci, že dobře zvládnuté hodnocení zaměstnanců je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivování zaměstnanců a zlepšování pracovního výkonu v organizaci. Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je zajistit nejefektivnější využití znalostí, schopností a zájmů každého zaměstnance. Organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblasti zájmu každého zaměstnance, mají mnohem lépe motivované pracovní síly.

Klíčovou oblastí v řízení lidských zdrojů je systém odměňování. Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Mezi nejvyužívanější zaměstnanecké výhody v České republice

z pohledu zaměstnavatelů patří mobilní telefon, vzdělávání, příspěvek na penzijní pojištění, služební automobil a stravenky. Méně než 50 % zaměstnavatelů nabízí svým stávajícím zaměstnancům 13. plat, příspěvky na kulturu, sport či zdraví anebo Flexi Passy.

Z pohledu

zaměstnanců jsou nejžádanějšími zaměstnaneckými benefity progresivní výkonová složka mzdy, pružná pracovní doba či příspěvek na pojištění.

Důležitou roli v podniku má v neposlední řadě motivační program. Ten je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Nepřehlédnutelné jsou i zaměstnanecké vztahy, a to jak ve vztahu nadřízený – podřízený, tak i mezi zaměstnanci jako týmem. Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační cesty.

Na základě těchto teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, které budou verifikovány v praktické části této diplomové práce:

H1: Více než 65 % zaměstnanců je spokojeno se svým současným zaměstnáním.

H2: Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se svým současným finančním ohodnocením.

H3: Více než 50 % zaměstnanců je motivováno zaměstnaneckými benefity poskytovanými společností XY.

H4: Méně než 20 % zaměstnanců není motivováno společností k podávání lepšího pracovního výkonu.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Na základě výše uvedených skutečností se tak domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Ke zpracování své diplomové práce jsem si vybral společnost, která si nepřeje být jmenována. Pro potřeby diplomové práce ji tedy budu nazývat společností XY. Společnost se řadí mezi nejvýznamnější technologické a inovační firmy v České republice. Cílem společnosti je kvalita, spolehlivost a dlouhodobý vztah s klienty založený na vzájemné důvěře. (Internetový zdroj společnosti XY, 2016)

Cílem praktické části diplomové práce je vypracovat analýzu, která bude zaměřena na zjištění současného stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti XY, a po zhodnocení tohoto stavu navrhnout společnosti doporučení pro zlepšení současného stavu motivace zaměstnanců.

6.1 Historie a profil společnosti XY

Založení společnosti XY se datuje k roku 1992, kdy se orientovala pouze na prodej a služby HW a SW koncovým zákazníkům. V roce 1995 dochází k přesunu sídla společnosti do Hulína a rozšíření orientace na velkoobchodní prodej IT v regionu jihovýchodní Moravy. V témže roce vznikají nové divize orientující se na oblast počítačových sítí a internetu. V roce 1999 je založena první pobočka ve Zlíně. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

V roce 2000 dosahuje společnost obratu přes 130 miliónů korun a je zařazena mezi 100 největších firem na českém trhu v oblasti IS/IT. To vede také ke zvýšení počtu zaměstnanců na 30. V roce 2002 se firma dostává i na pražský trh a zakládá svou první pobočku v Praze. Dosahuje již obratu přes 200 miliónu korun. V následujícím roce má společnost již 60 zaměstnanců a začíná stavbu nové moderní budovy pro zlínskou pobočku. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

Rok 2005 přinesl společnosti již obrat téměř půl miliardy korun a společnost rozšiřuje své portfolio o poskytování telekomunikačních služeb. O dva roky později je dobudováno dohledové centrum a je započata výstavba nového logistického centra v Hulíně. Nárůst zaměstnanců na 130. V roce 2008 se společnost začíná zaměřovat na ekologické projekty a výrazně zvýší své pokrytí bezdrátové sítě (od Valašského Meziříčí po Hodonín). V následujícím roce společnost XY investuje do obnovitelných zdrojů energie a dokončuje stavbu na klíč první velké pozemní instalace s instalovaným výkonem panelů 999 kWp. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

Do roku 2010 společnost vstupuje se změnou právní formy na akciovou společnost, mění jméno i logo společnosti, dokončuje páteřní optickou metropolitní síť v Hulíně a rozšiřuje své portfolio servisních služeb. V témže roce společnost začíná podporovat start-up projekty, zakládá první slovenskou pobočku a buduje obchodní zastoupení ve Velké Británii a ve Španělsku. Dosahuje obratu společnosti více než 3,4 miliardy korun. V roce 2011 se společnost umísťuje na 9. pozici v prestižním žebříčku TOP 100 ICT firem v ČR. V následujícím roce společnost XY rozšiřuje obchodní oddělení o projekty LED technologií. V témže roce začíná společnost budovat průmyslový skleník o rozloze 3 ha na pěstování rajčat ve slovenské obci Kameničany. O dva roky později, tedy v roce 2015, společnost provádí první zásev a sklizeň prvotřídních rajčat. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

Společnost XY je zisková a stabilní společnost s dlouholetými základy. Příznivých výsledků dosahuje i navzdory stagnující ekonomické situaci, což dokazuje stabilitu, důvěryhodnost a profesionalitu společnosti, která na trhu funguje již přes 20 let. Zaměstnává přes 200 pracovníků v oborech IT, telekomunikace, obnovitelné zdroje energie biotechnologie. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

6.2 SWOT analýza společnosti XY

Analýza sloužící ke zhodnocení interních faktorů, silných a slabých stránek společnosti (Strengths and Weaknesses), oproti externím faktorům, kterými jsou příležitosti a hrozby pro společnost (Opportunities and Threats).

V následující tabulce (Tab. 3) je uvedena SWOT analýza společnosti XY. Sestavování vycházelo z pozorování a studia interních zdrojů společnosti.

Tab. 3. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> vysoká profesní odbornost pozitivní vnímání značky stabilní finanční situace společnosti vhodné umístění sídla společnosti pobočky po celé ČR expanze do zahraničí tradice a zkušenosti společnosti vysoký obrat společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> neefektivní systém zaměstnaneckých výhod absence motivačního programu pro zaměstnance vysoká fluktuace zaměstnanců nejednotný systém finančního ohodnocení vysoká rozhodovací autonomie vedoucích pracovníků složitý schvalovací systém absence HR oddělení
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> vstup na nové zahraniční trhy BIO zaměření společnosti zvýšení nezaměstnanosti ve zlínském kraji zvyšující se zájem o studium na zlínských vysokých školách Corporate social responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> silné konkurenční prostředí na trhu nízká nezaměstnanost ve zlínském kraji neatraktivita zlínského kraje pro zaměstnance z jiných krajů proměnlivá ekonomická situace na trhu pokles kupní síly obyvatel vysoké procento nedobytných pohledávek klesající zisky společnosti neschopnost splácet závazky

Z tabulky (Tab. 3) lze vyčíst, že společnost XY má řadu silných stránek, ale také se potýká s velkým počtem hrozeb. Mezi zmíněné silné stránky společnosti patří bezesporu vysoká profesní odbornost a pozitivní vnímání značky jak mezi spotřebiteli, tak mezi obyvateli zlínského kraje. Společnost v minulých letech dosahovala stabilních finančních výsledků, což samozřejmě patří mezi jednu z nejsilnějších stránek. Společnost v roce 2015 přesunula své sídlo z Hulína do centra Zlína, čímž získala větší atraktivitu pro přilákání potenciálních pracovníků. Společnost má svou základnu ve zlínském kraji, ale pobočky společnosti jsou rozmístěny po celé České republice. Organizace nezůstala pouze na českém trhu, ale expandovala i do zahraničí (např. Slovensko, Velká Británie, Španělsko a Chorvatsko). Společnost působí již na trhu 20 let, díky čemuž se může pyšnit značnými zkušenostmi a bohatou tradicí. Společnost v posledních letech dosahovala vysokého obratu.

Oproti silným stránkám stojí slabé stránky společnosti. Mezi největší nedostatky společnosti patří absence HR oddělení, motivačního programu a neefektivní systém zaměstnaneckých výhod. Díky všem těmto faktorům společnost nemůže získat

kvalifikované a loajální zaměstnance, které potřebuje každá prosperující společnost. Další slabou stránkou společnosti je nejednotný systém finančního ohodnocení, který má za následek přetahování kvalitních pracovníků mezi jednotlivými divizemi. Ve společnosti XY existuje také vysoká rozhodovací autonomie vedoucích pracovníků a složitý schvalovací systém (např. při žádosti o zvyšování kvalifikace). Všechny tyto faktory pak ústí v nejslabší stránku společnosti a tou je vysoká fluktuace zaměstnanců, která je popsána v jedné z následujících kapitol (subkapitola 6.5. Vývoj počtu zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY).

Mezi největší příležitosti společnosti XY patří vstup na nové zahraniční trhy, zvyšující se zájem o studium na zlínských vysokých školách a zvýšení nezaměstnanosti ve zlínském kraji, díky čemuž může společnost získat kvalitní pracovníky. Mezi jednu z největších příležitostí patří BIO zaměření společnosti. Společnost se také řadí mezi společnosti s tzv. Corporate social responsibility, což znamená, že přistupuje k podnikání se zodpovědným chováním ve všech oblastech – ekonomické, sociální i ekologické. To můžeme považovat také jako příležitost, jelikož současná společnost klade značný důraz na správné chování podniků.

Jako každá společnost, tak i společnost XY se potýká s řadou hrozeb. Mezi ty nejzásadnější patří silné konkurenční prostředí na trhu a nízká nezaměstnanost ve zlínském kraji, která v lednu 2016 dosahovala 6,2 %, což je méně než průměrná nezaměstnanost v ČR. Zlínský kraj je považován za kraj, který je neatraktivní pro zaměstnance z jiných krajů České republiky, což může být pro společnost XY také hrozbou. Dalšími hrozbami pak mohou být proměnlivost ekonomické situace na trhu a pokles kupní síly obyvatel. Společnost XY nemůže nikterak ovlivnit negativní fakt vysokého procenta nedobytných pohledávek a klesající zisky společnosti. Tyto dva faktory vedou k další hrozbě a tou je neschopnost splácet své závazky (dodavatelům či bankovním institucím – úvěry společnosti).

6.2.1 Matematický model SWOT analýzy

Pro detailnější zkoumání vztahu mezi silnými a slabými stránkami s příležitostmi a hrozbami společnosti XY byl sestaven i matematický model SWOT analýzy. Jeho grafické znázornění je uvedeno v příloze (P 1).

Z grafického znázornění lze vyčíst, že nejsilnějšími stránkami společnosti jsou tradice a zkušenosti, které se vážou na všechny její příležitosti. To znamená, že společnost

by se nadále měla starat o dobré jméno společnosti. Naopak vhodné umístění sídla společnosti se neváže skoro na žádnou příležitost, pouze na příležitost zvyšujícího se zájmu studia na zlínských vysokých školách. Velmi podobně je tomu i u faktu, že společnost má pobočky po celé ČR. Jednou ze silných stránek společnosti je i stabilní finanční situace. Na tuto silnou stránku však působí řada hrozeb. Společnost by se tedy měla zaměřit i na ni a veškeré možné hrozby odvracet.

Nejslabšími stránkami společnosti XY jsou nejednotný systém finančního ohodnocení a vysoká fluktuace zaměstnanců společnosti. Právě tyto dvě slabé stránky jsou nejvíce ovlivňovány hrozbami nebo negativně ovlivňují příležitosti společnosti. Společnost by se tedy měla hlavně soustředit na odstranění těchto dvou stránek. Výraznými slabými stránkami společnosti jsou i absence HR oddělení a motivačního programu. Tato zjištění budou brána v potaz i při zpracování projektu pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Příležitosti a hrozby společnosti nelze nikterak ovlivňovat, jelikož jsou to faktory, které na společnost XY působí zvnějšku. Na tyto jevy může být společnost připravena a může podniknout kroky, které negativní vliv hrozeb sníží na minimum a naopak z příležitostí vytěží pro sebe maximum.

6.3 Poslání, vize a hodnoty společnosti XY

Společnost XY se řadí mezi nejvýznamnější technologické a inovační firmy v České republice. Filozofií společnosti je nabízet komplexní služby na profesionální úrovni s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka. (Internetový zdroj společnosti XY, 2016)

Cílem společnosti je kvalita, spolehlivost a dlouhodobý vztah s klienty založený na vzájemné důvěře. (Internetový zdroj společnosti XY, 2016)

Vizí společnosti je přinášet lidem nové světové technologie (New World Technologies), být číslo jedna v Evropě v šíři nabídky alternativních zdrojů energie, rozvíjet nezávislou, pro partnery finančně motivující energetiku, která bude v souladu s životním prostředím a celosvětovou environmentální politikou. (Internetový zdroj společnosti XY, 2016)

6.4 Organizační struktura společnosti XY

Na obrázku (Obr. 5) je znázorněna organizační struktura společnosti XY. Organizační struktura není nijak složitá. Společnost je rozdělena na osm divizí (Realizace, Energo, Servis, Internet, Sales, ES fondy, Marketing a Backoffice). Každá z těchto divizí

má ve svém vedení ředitele divize, který divizi vede, řídí a kontroluje a za chod divize se přímo zodpovídá generálnímu řediteli společnosti. Každá z divizí má několik pracovníků, záleží na velikosti divize – mezi největší divize do počtu zaměstnanců patří divize Realizace a Energo. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

6.4.1 Popis a zaměření divizí společnosti XY

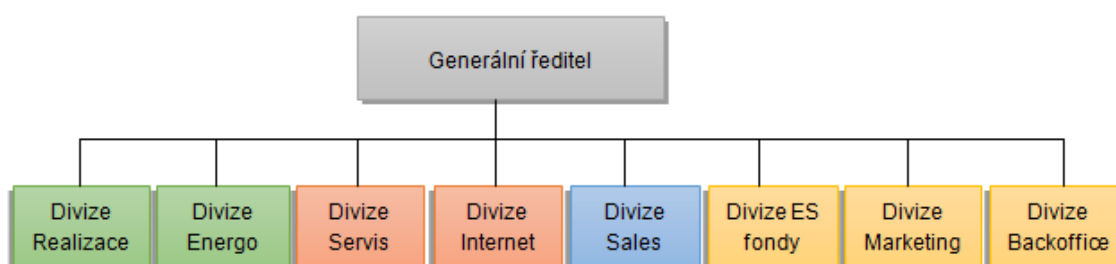
Divize Realizace se zaměřuje na realizaci technologických staveb a elektromontážních zakázek. Organizačně je členěna na tři střediska. Středisko Projekce, které je zodpovědné za přípravu projektů, zpracování projektové dokumentace ve všech stupních a za zajištění inženýrské činnosti. Činností střediska Elektromontáže je realizace slaboproudých a silnoproudých rozvodů. Středisko Realizace projektů zodpovídá za celkovou koordinaci realizace velkých projektů a vlastními kapacitami v rámci těchto projektů zajišťuje zemní a montážní práce. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

Druhou největší divizí je divize Energo, která nabízí právnickým a fyzickým osobám kompletní služby v oblasti obnovitelných zdrojů a úspor energií. Cílem je navrhnout takové řešení, které povede k maximální spokojenosti zákazníka s ohledem na šetrnost životního prostředí. Energo poskytuje komplexní služby od technické a ekonomické přípravy projektu, přes návrhy vhodné formy financování až po kompletní dodávku a instalaci na klíč. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

Divize Servis poskytuje služby informačních technologií a vše, co s těmito službami souvisí. Navrhuje strategie využití a rozvoje informačních technologií, jejich zabezpečení, vyvíjí informační systémy na míru zákazníka a poskytuje outsourcingové služby. Divize se specializuje především na servisové produkty společnosti Microsoft. K dalším službám divize patří dohledové a servisní centrum 24/7 pro obnovitelné zdroje energie, kdy se zaměřuje primárně na provoz a servis fotovoltaických a bioplynových elektráren. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

Divize Internet nabízí klientům kvalitní přístup k síti internet, propojení poboček, VPN, webshopping, serverhosting, pronájem virtuálních serverů, e-mailové služby a další služby běžící na protokolu IP, realizaci strukturovaných kabeláží a rozvodů, realizaci a rekonstrukci STA rozvodů a přechod na digitální vysílání, IP kamerové systémy pro zabezpečení a dohled, správu počítačových sítí, virtualizace serverů, datová úložiště, zprostředkování příjmu satelitní TV a konzultační činnost. (Interní materiály společnosti XY, 2016)

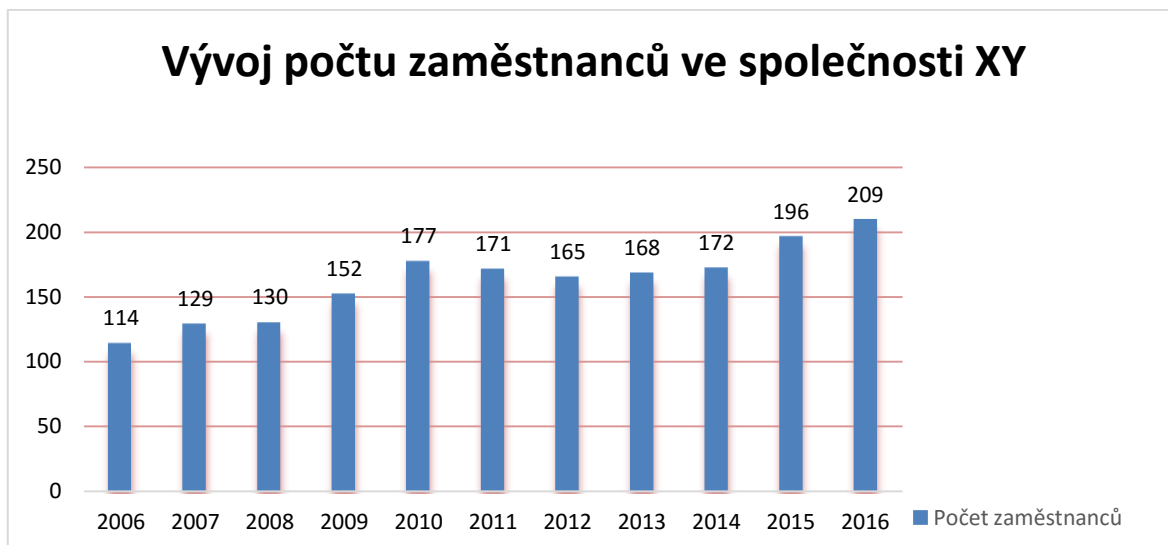
Mezi podpůrné divize celého holdingu společnosti patří divize Evropské strukturální fondy (ES fondy), Backoffice a Marketingové oddělení. Mimo interní podpory zajišťují také externí služby pro obchodní partnery a klienty. Odborně školení pracovníci divize Evropské strukturální fondy poskytují služby a poradenství v oblasti financování projektů a čerpání dotací z Evropských fondů. Divize Backoffice zabezpečuje finanční služby – úvěry, leasingy, splátky, a to jak z vlastních zdrojů, tak prostřednictvím spolupracujících subjektů. Marketingové oddělení poskytuje marketingové služby, grafické a tiskové práce. (Interní materiály společnosti XY, 2016)



Obr. 5. Organizační struktura společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016)

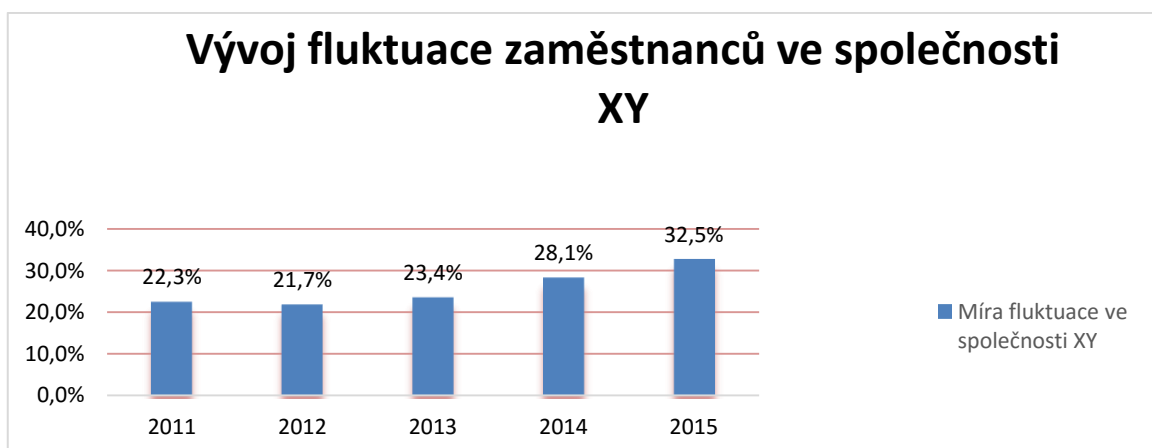
6.5 Vývoj počtu zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců ve společnosti

Z obrázku (Obr. 6) lze vyčíst, že vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY měl do roku 2010 rostoucí charakter. Tento růst byl způsoben stálým rozšiřováním společnosti a jejího portfolia. Od roku 2010 dochází k lehkému snížení zaměstnanců z důvodu stagnace výroby. Od roku 2014 je tendence vývoje počtu zaměstnanců rostoucí. Tento růst je opět způsoben rozšiřováním portfolia společnosti, otevíráním nových poboček společnosti a celkovým úspěšným hospodařením. Společnost XY chce i v blízké budoucnosti zachovat rostoucí charakter vývoje počtu zaměstnanců. (Interní materiály společnosti XY, 2016)



Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY v letech 2006 – 2016 (Vlastní zpracování, 2016)

Jak již bylo zmíněno v rámci popisu SWOT analýzy, společnost se potýká s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců. V posledních letech je trend vývoje fluktuace rostoucí. Společnost značně přesahuje průměrnou fluktuaci v České republice, která činí zhruba 15 %. Nejvyšší míry fluktuace společnost dosáhla v roce 2015, kdy fluktuace přesáhla neuvěřitelných 32 %. Tato fluktuace byla zapříčiněna přesunem sídla společnosti z Hulína do centra Zlína. Řada zaměstnanců společnost začala opouštět už v předchozím roce, tedy v roce 2014, kdy již bylo jasné, že společnost bude měnit své sídlo. Dle vedení společnosti je v následujících letech očekáván snižující se trend fluktuace zaměstnanců. Grafické zpracování vývoje fluktuace je na následujícím obrázku (Obr. 7). (Interní materiály společnosti XY, 2016)



Obr. 7. Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2011 – 2015 (Vlastní zpracování, 2016)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Důležitou částí diplomové práce je analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Samotná analýza současného stavu byla prováděna na základě kvalitativního výzkumu (interview s tzv. HR oddělením a interview se zaměstnanci) a kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření). Zároveň při zpracovávání samotného projektu a v rámci jeho předprojektové fáze bylo využito zúčastněného pozorování.

V následující části je charakterizováno finanční i nefinanční ohodnocení zaměstnanců a další poskytované zaměstnanecké výhody společností XY.

Finanční ohodnocení

Na základě interview se zaměstnanci bylo zjištěno, že systém ohodnocení ve společnosti není zaveden jednotně. Každá z dříve popisovaných divizí má stanovenou jinou výši základní mzdy. K této základní mzdě jsou pak přidávána osobní ohodnocení. O výši základní mzdy i dalších finančních bonusů rozhoduje vedoucí dané divize. Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že finančních bonusů dosahuje pouze necelých 20 % zaměstnanců. Dále bylo zjištěno na základě rozpravy se zaměstnanci společnosti XY, že ve společnosti existuje vnitřní konkurenční boj o schopné a pracovité zaměstnance. Pokud po zaškolení nově příchozího zaměstnance vedoucí jiné divize zjistí, že je zaměstnanec schopný, nabídne mu vyšší základní mzdu a další finanční bonusy a zaměstnance „přetáhne“ do své divize. To se pak odráží v neefektivitě zaškolování. Dle zaměstnanců společnosti jsou tyto přesuny běžné a časté.

Výše mzdy zaměstnanců se tedy nedá přesně zjistit. Pro výpočet průměrné mzdy byly využity výkazy společnosti, které jsou volně dostupné z internetových zdrojů. Průměrná mzda za rok 2015 byla vyčíslena na CZK 22.144 hrubého platu na jednoho zaměstnance za jeden měsíc. Průměrná mzda za rok 2015 ve zlínském kraji byla dle Českého statistického úřadu stanovena na CZK 23.240. V potaz musí být brán také fakt, že ve společnosti působí 40 % zaměstnanců s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským. Z dotazníkového šetření vzešlo, že pouze 40 % zaměstnanců společnosti XY je spokojeno se svým současným finančním ohodnocením. Z daného průzkumu lze tedy vyhodnotit, že společnost své zaměstnance finančně ohodnocuje podprůměrnou mzdou. (Český statistický úřad, ©2016)

Nefinanční ohodnocení

Do nefinančního ohodnocení zařazujeme všechny ostatní formy odměn, poskytované společností XY, včetně možnosti vzdělání a scelovacích eventů.

Z interview s tzv. HR oddělením bylo zjištěno, že ve společnost XY svým zaměstnancům umožňuje využít pouze šest druhů benefitů. Dle průzkumu na serveru Aktualně.cz (Holanová, ©2015), české firmy nabízí v průměru dvanáct zaměstnaneckých benefitů.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na stravování ve výši CZK 26, který lze uplatnit pouze ve firemní restauraci. V této restauraci se průměrná cena jednoho obědu pohybuje okolo CZK 85. Společnost přispívá svým zaměstnancům pouze 30% částkou na stravování. Z interview se zaměstnanci navíc bylo zjištěno, že zájem o toto stravovací zařízení ze strany zaměstnanců je malý a rádi by uvítali možnost čerpání stravenek - příspěvek na stravování není z jejich strany ohodnocen jako dostatečný zaměstnanecký benefit.

Druhým nejčastěji zmiňovaným benefitem ze strany zaměstnanců byla možnost využití zvýhodněných cen na produkty společnosti. Společnost pro svůj internetový obchod nakupuje od velkoobchodů různé druhy spotřebního zboží (od elektroniky po sportovní oblečení). Zaměstnanci mohou využít nabídky nákupu toho zboží za cenu pořízení od velkoobchodu – není jim tedy markována přírážka pro koncového zákazníka. Dle druhu zboží mohou zaměstnanci zakoupit jednotlivé produkty se slevou, která se pohybuje v rozmezí od 5 % – 30 %. Na produkty z vlastní produkce společnosti mohou zaměstnanci získat také slevu (např. využití domácího internetu, čerpadla, med či rajčata za zvýhodněné ceny).

Zaměstnanci společnosti byla v dotazníkovém šetření zmiňována možnost vzdělávání v rámci společnosti. Z osobních interview vyšlo najevo, že v případě zájmu návštěvy kurzu pro zvýšení kvalifikace svého současného zaměstnání, si musí sám zaměstnanec kurz vyhledat, zažádat si o povolení návštěvy a proplacení kurzu svého nadřízeného. Nadřízený tento návrh přednese vedení společnosti, které návrh musí odsouhlasit. Proces odsouhlasení je zdouhavý a výsledek je velmi často negativní. Zájem zaměstnanců o kvalifikační kurzy se tedy značně snížil, a pokud chce zaměstnanec kurz pro další vzdělávání ve svém oboru absolvovat, raději si jej zaplatí sám a vezme si na něj den volna ze své řádné dovolené.

Mezi další benefity poskytované společností XY patří možnost využití firemního automobilu k osobním účelům. V případě zapůjčení automobilu je zaměstnanci ze mzdy strhávána poměrná částka v závislosti na počtu kilometrů ujetých k osobním účelům.

Společnost pro zaměstnance pořádá i stmelovací eventy. Zaměstnanci uvedli, že během roku 2015 byl společností pořádán vánoční večírek, dětský den a tzv. drink na terase – všechny akce sponzorovány společností XY. Každý ze zaměstnanců měl možnost se těchto eventů zúčastnit, večírky zahrnovaly raut a možnost konzumace alko i nealko nápojů.

Absence HR oddělení a motivačního programu pro zaměstnance

Jak již bylo zmíněno dříve, společnost XY svým zaměstnancům poskytuje pouze šest druhů zaměstnaneckých benefitů. Některé z těchto benefitů však pro zaměstnance nepůsobí nikterak motivačně (např. příspěvek na stravování či možnost dalšího vzdělávání).

Základním problémem společnosti, který je již na první pohled patrný, je absence HR oddělení a absence jakéhokoli motivačního programu pro zaměstnance. Funkci HR oddělení zastupují dvě pracovnice, které jsou spíše mzdové účetní. Tyto pracovnice nedokážou samostatně vyjmenovat zaměstnanecké benefity, které mohou zaměstnanci společnosti požívat. Pro společnost by bylo vhodné, aby zhodnotila současný stav spokojenosti svých zaměstnanců a zvážila, zda by vyškolení alespoň jedné z pracovnic nepřineslo společnosti více spokojené a motivované zaměstnance, kteří mohou mít pro organizaci vyšší přínos.

8 CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jen spokojený a motivovaný zaměstnanec je schopen pro danou společnost pracovat naplno a tak docílit toho, aby společnost prosperovala a byla konkurenceschopná. Společnost XY si je vědoma důležitosti péče a motivace zaměstnanců, a proto projevila zájem o šetření stavu motivace jejich zaměstnanců.

Dotazníkové šetření tvoří kvantitativní část analýzy míry motivace zaměstnanců, která byla zaměřena na zjištění současného stavu motivace a metoda osobních interview přímo se zaměstnanci společnosti XY pro doplnění výzkumu, což lze charakterizovat jako kvalitativní část analýzy.

Dotazník byl strukturován tak, aby co nejlépe zrcadlil současný stav motivace zaměstnanců společnosti XY a také aby výsledky z něj získané posloužily jako vhodný podklad pro návrhy zlepšení současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti.

Průzkum byl zcela anonymní a zaměstnancům byl dán prostor i pro jejich náměty a připomínky týkajících se samotné společnosti XY.

8.1 Sestavení dotazníku pro kvantitativní výzkum

Dotazník byl sestaven takovým způsobem, aby co nejvhodněji a co nejpřesněji podával informace od zaměstnanců o názorech a pocitech motivace od společnosti. Jak již bylo popsáno v teoretické části diplomové práce, zaměstnanci mohou být motivováni nejen finančními a nefinančními stimuly, ale například i pracovním prostředím, vztahy na pracovišti či kulturou samotné společnosti. Dotazník se dotýká všech těchto oblastí, největší důraz byl však kladen právě na finanční a nefinanční ohodnocení, především pak na zaměstnanecké benefity.

Pro dotazník byly zvoleny jak uzavřené, tak otevřené typy otázek. Příprava a sestavování dotazníku bylo důkladně konzultováno s generálním ředitelem společnosti, jehož zájmem bylo získat tímto průzkumem co nejpřesnější informace o motivaci zaměstnanců a také návrhy na případné zlepšení.

Korektura dotazníku byla provedena ředitelem ekonomického úseku. Společnost si nepřála, aby se zaměstnanci mohli více vyjadřovat k současnému stavu finančního odměňování a také k návrhům ke zlepšení tohoto odměňování. Přání společnosti bylo respektováno a dané otázky byly z dotazníku odstraněny.

Dotazník byl rozdělen na čtyři části a skládá se z 28 otázek. Hlavní části dotazníku předchází také úvod, ve kterém byli zaměstnanci ujisti o anonymitě, informování o průběhu dotazníkového šetření a o použití získaných informací pouze pro studijní účely. Také jim bylo poděkováno za pomoc a čas, který využili pro vyplnění dotazníku. V každé oblasti dotazníku byl respondentům ponechán prostor, kde se mohli vyjádřit k tématu.

V příloze (Příloha – P II) této diplomové práce je uveden dotazník pro zjištění současného stavu motivace zaměstnanců společnosti XY. V příloze (Příloha – P III) diplomové práce je uvedeno grafické zpracování vyhodnocení dotazníkového šetření realizovaného ve společnosti XY.

8.2 Rozdělení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců

Kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření ve společnosti XY pro účely diplomové práce byl rozdělen celkově do čtyř částí, a to:

- *pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti XY,*
- *odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti,*
- *základní informace související se vztahem zaměstnanců ke společnosti XY a*
- *osobní informace.*

8.3 Realizace dotazníkového šetření

Sběr dat pomocí již popsaného dotazníkového šetření byl zajištěn společností XY. Dotazník byl ve společnosti distribuován pomocí asistentek jednotlivých divizí. Ty dotazníky rozdaly mezi zaměstnance a informovaly je o důležitosti a nutnosti vyplnění dotazníků. Společnost měla k únoru 2016 209 zaměstnanců, do společnosti bylo tedy dodáno 140 dotazníků, aby bylo zajištěno pokrytí nadpoloviční většiny. Z celkového počtu 140 dotazníků bylo vyplněno a navraceno jen pouhých 81 dotazníků. Personální oddělení společnosti informovalo o nevěli a nechuti zaměstnanců dotazník vyplňovat, což již začalo signalizovat nespokojenost zaměstnanců se současným stavem ve společnosti.

8.4 Zpracování informací a dat z vyplněných dotazníků

Zpracování dotazníků proběhlo nejprve manuálně, kdy byla provedena kontrola správnosti a úplnosti dat z vyplněných dotazníků, tato data byla dále sumarizována a přenesena do programu Microsoft Excel pro snadnější manipulaci a interpretaci výsledků a generování grafických zobrazení.

Pro podání nejprůhlednějšího obrazu zpracovaných výsledků kvantitativního výzkumu byly zvoleny výšečové grafy.

8.5 Hypotézy zkoumané dotazníkovým šetřením

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny hypotézy, jejichž platnost bude verifikována kvantitativním výzkumem. Jedná se o následující hypotézy:

H1: Více než 65 % zaměstnanců je spokojeno se svým současným zaměstnáním.

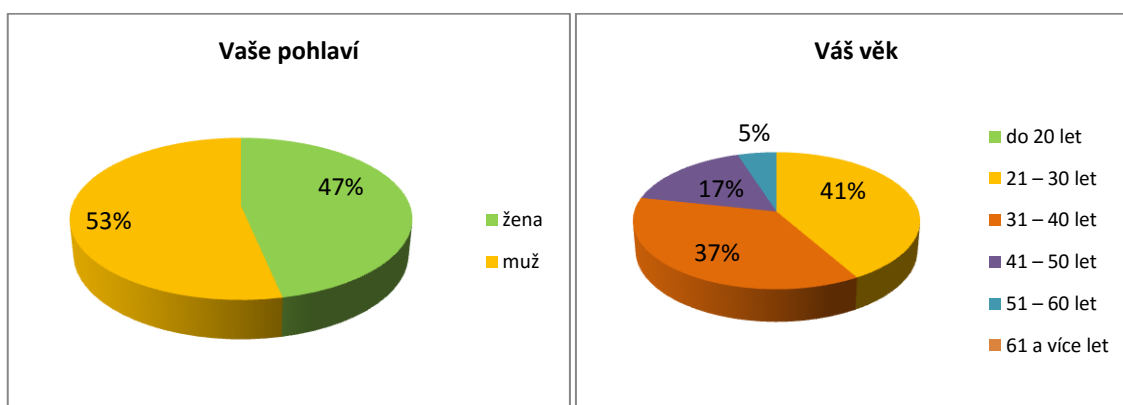
H2: Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se svým současným finančním ohodnocením.

H3: Více než 50 % zaměstnanců je motivováno zaměstnaneckými benefity poskytovanými společností XY.

H4: Méně než 20 % zaměstnanců není motivováno společností k podávání lepšího pracovního výkonu.

8.6 Charakteristika dotazovaných respondentů

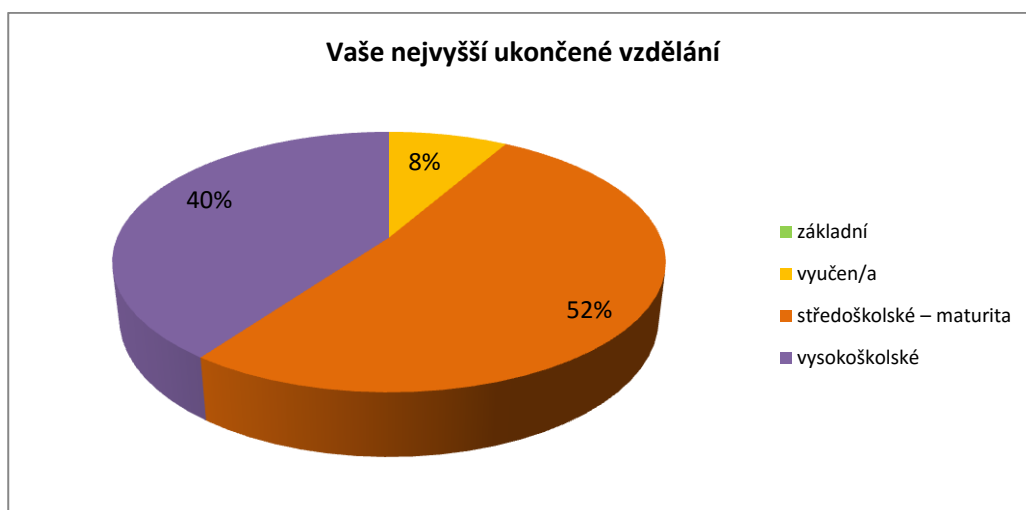
Poměr mužů a žen ve společnosti XY je téměř vyrovnaný. Ve společnosti podle dotazníkového šetření působí 47 % žen a 53 % mužů. (Obr. 8) To se může jevit z prvního pohledu jako překvapující, jelikož společnost podniká v oblasti technologií, a proto je očekáváno větší zastoupení mužů. Tento fakt lze vysvětlit větší vůlí žen vyplnit dotazníky při dotazníkovém šetření. Společnost má také své vlastní call centrum, ve kterém jsou zaměstnány pouze ženy, tím je poměr zastoupení žen ve společnosti také výrazně zvyšován.



Obr. 8. Pohlaví a věk dotazovaných zaměstnanců společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016)

Z dotazníkového šetření lze odvodit, že společnost zaměstnává mladé pracovníky. Až 42 % z dotazovaných je ve věku do 30 let. S personálním oddělením bylo konzultováno, že společnost ráda dává šanci mladým lidem, kteří právě dokončili vysokou školu. Druhou početnou skupinou ve společnosti jsou zaměstnanci ve věku od 31 do 40 let. Tato skupina byla v dotazníkovém šetření zastoupena v 37 %. Své zastoupení v dotazníkovém šetření měli i zaměstnanci ve věku od 40 do 50 let (17 % dotazovaných) a věková skupina od 50 do 60 let (5 % dotazovaných). Do těchto dvou kategorií se řadí většina ředitelů divizí a zaměstnanců na vyšších postech společnosti. Společnost nezaměstnává žádné pracovníky ve věku do 20 let ani ve věku nad 61 let. O společnosti se dá tedy říci, že je mladou společností a kolektiv pracovníků je z 80 % tvořen zaměstnanci do 40 let. Věková struktura zaměstnanců ve společnosti XY je graficky znázorněna na obrázku (Obr. 8).

Jelikož je společnost technicky zaměřena, musí zaměstnávat vystudované pracovníky. Ani jeden z dotazovaných nedosáhl pouze základního vzdělání. 8 % dotazovaných je vyučeno. Jedná se o pracovníce v call centru. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou (52 % dotazovaných). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s nejvyšším dosaženým vzděláním vysokoškolským. Tato skupina byla v dotazníkovém šetření zastoupena v 40 % z respondentů.



Obr. 9. Nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců společnosti XY
(Vlastní zpracování, 2016)

9 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V následující části diplomové práce jsou interpretovány odpovědi, konkrétní názory a postoje zaměstnanců společnosti XY k tématu motivace zaměstnanců ve společnosti. Informace byly získány dotazníkovým šetřením a osobním interview se zaměstnanci společnosti.

Odpovědi jsou pro přehlednost strukturovány do čtyř částí, které se týkají odlišných oblastí motivace zaměstnanců.

9.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti XY

Jak již bylo zmíněno v dřívější kapitole (subkapitola 6.5) společnost XY se potýká s vysokou fluktuací. Z dotazníkového šetření vzešlo, že průměrný zaměstnanec je ve společnosti zaměstnán 3 a čtvrt roku. Je velmi zajímavé, že zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin. První skupinu tvoří zaměstnanci dlouhodobě zaměstnaní ve společnosti (6 a více let). Druhou skupinou jsou pak zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti krátce (do 1 roku). Tento fakt byl konzultován s personálním oddělením. Dlouhodobě zaměstnaní pracovníci jsou na vyšších pozicích (ředitelé divize a projektoví manažeři). Na těchto pozicích je fluktuace velmi nízká. Naproti tomu zaměstnanci na nižších pozicích ve společnosti dlouhodobě nezůstávají a společnost opouštějí. Jeden z důvodů odchodu jsou nízké finanční ohodnocení a absence nefinančního ohodnocení.

77 % dotazovaných tvrdí, že jejich pracovní zařazení ve společnosti XY odpovídá jejich vzdělání (ve společnosti 80 % zaměstnanců dosáhlo středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání). Zbýlých 23 % tvrdí, že jejich zaměstnání neodpovídá míře jejich ukončeného vzdělání.

Sídlo společnosti XY bylo v roce 2015 přesunuto do nově zrekonstruované budovy v centru Zlína. Všichni dotazovaní se shodli, že pracovní podmínky (osvětlení, čistota pracovního prostředí, možnost stravování a sociální zařízení) jsou pro jejich práci velmi či poměrně vyhovující (39 % uvedlo, že velmi vyhovující, zbylých 61 % hodnotí pracovní podmínky jako poměrně vyhovující). Při osobních pohovorech se zaměstnanci, kteří ohodnotili pracovní podmínky jako spíše vyhovující, vyšlo najevo, že nejsou úplně spokojeni s možností stravování ve společnosti, tedy s jídelnou umístěnou ve spodní části sídla společnosti. Žádný ze zaměstnanců neohodnotil pracovní podmínky jako nevyhovující.

Pro zaměstnání ve společnosti se 27 % dotazovaných rozhodlo na základě doporučení přátel. 68 % respondentů později uvedlo, že by práci ve společnosti svým přátelům doporučilo. 21 % dotazovaných uvádí, že pro práci ve společnosti se rozhodli z důvodu umístění společnosti v místě jejich bydliště (někteří zaměstnanci uvádí v dotazníku, že zaměstnání bylo v místě jejich bydliště při nástupu do společnosti, kdy sídlo společnosti bylo v Hulíně). Téměř shodně respondentů (14 % a 13 % dotazovaných) uvádí, že zaměstnání ve společnosti zvolili z důvodu dobré pověsti a prestiže společnosti a na základě možnosti dalšího kariérního růstu. Okolo 5 % respondentů uvádí další důvody zaměstnání ve společnosti XY jako doporučení úřadem práce, na základě předchozí praxe či díky dobrým platovým podmínkám.

Celková spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním je vysoká. 20 % respondentů uvádí, že je velmi spokojena se zaměstnáním, 54 % pak spíše spokojena. Zbýlých 25 % dotazovaných uvádí, že je se současným zaměstnáním spíše spokojena. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by byl velmi nespokojen se svým současným zaměstnáním. Zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni se zaměstnáním ve společnosti, byli dotázáni, aby uvedli, co by dopomohlo ke zvýšení jejich spokojenosti. Celých 35 % uvedlo, že k větší spokojenosti by dopomohlo vyšší finanční ohodnocení, 22 % lepší přístup vedení, 15 % možnost zvyšovat si kvalifikaci, 11 % lepší dopravní spojení do zaměstnání a uznání od nadřízeného a zbylých 7 % by uvítalo lepší pracovní vztahy a atmosféru v zaměstnání.

S čím jsou však zaměstnanci společnosti XY nespokojeni je pracovní doba. Nespokojenost s pracovní dobou vyjádřilo celých 42 % dotazovaných. 23 % je velmi spokojeno a 35 % zaměstnanců pak spíše spokojeno.

Na závěr dotazníkové části, zabývající se spokojeností zaměstnanců ve společnosti XY, byli respondenti dotázáni, zda z hlediska svého budoucího kariérního růstu jsou ve společnosti rozhodnutí setrvat. Větší polovina, přesněji 53 % respondentů, uvedla, že chtějí ve společnosti zůstat dlouhodobě, pokud to bude možné. 30 % dotazovaných plánuje změnit zaměstnání v rámci několika let, 5 % pak v horizontu jednoho roku a 12 % zaměstnanců by změnilo práci, co nejdříve to bude možné.

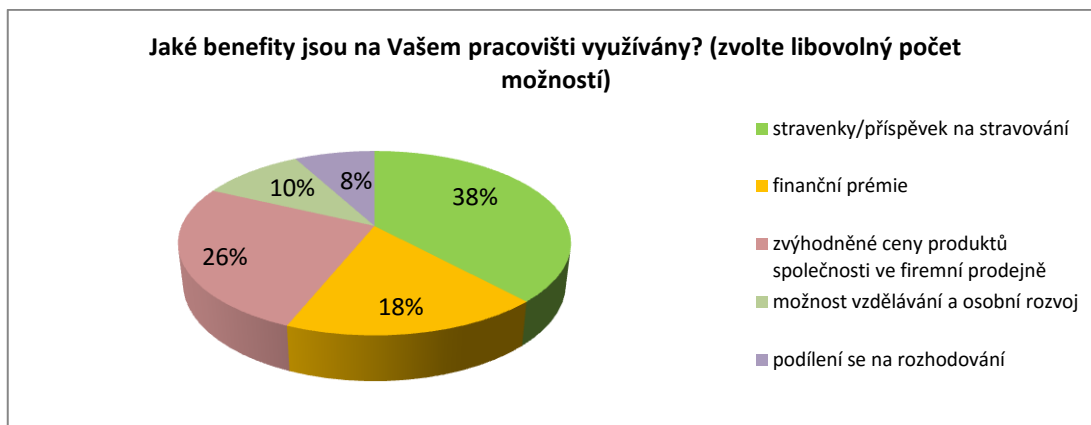
9.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti XY

V této části dotazníku byli respondenti dotazováni na spokojenost se současným stavem jejich finančního i nefinančního ohodnocení.

65 % dotazovaných uvádí, že je spíše spokojena se systémem finančního ohodnocení. 3 % jsou dokonce velmi spokojena. Naproti tomu 27 % respondentů je se současným finančním systémem spíše nespokojena a 5 % uvádí, že je velmi nespokojena. Současný systém finančního ohodnocení byl popsán v předchozí kapitole (kap. 7).

S finančním ohodnocením při zohlednění pracovní náplně, zodpovědnosti, výkonu či pracovního zatížení, na škále od 1 do 5, ohodnotili pouze 2 % dotazovaných naprostou spokojeností. Téměř shodně (38 % a 40 % dotazovaných) hodnotí finanční ohodnocení číslem 2 a 3. 7 % respondentů je s finančním ohodnocením při zvážení kritérií naprosto nespokojena.

Dále byli respondenti dotazováni na spokojenost s motivačními stimuly, tedy zaměstnaneckými benefity, poskytovanými společností XY. 38 % dotazovaných uvádí, že ve společnosti jsou využívány stravenky či příspěvek na stravování. Při ústních pohovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že společnost nevyužívá stravenky, pouze nabízí zaměstnancům příspěvek na stravování v místní kantýně ve výši CZK 26. Respondenti uvádí, že by raději uvítali stravenky než tento příspěvek, jelikož jak bylo již dříve zmíněno, zaměstnanci nejsou spokojeni se servisem nabízeným místní kantýnou. Dalšími zmíněnými benefity poskytovanými společností byly zvýhodněné ceny produktů společnosti v 26 %, finanční prémie v 18 %, v 10 % možnost vzdělávání a osobního rozvoje a nejméně dotazovaných (8 %) uvedlo možnost podílení se na rozhodování. Ani jeden ze zaměstnanců nepovažuje žádný z poskytovaných benefitů za zbytečný. Naopak nejdůležitějšími benefity pro zaměstnance se staly finanční prémie a zvýhodněné ceny produktů společnosti.



Obr. 10. Poskytované zaměstnanecké benefity dle zaměstnanců společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016)

Spokojenost s poskytovanými benefity ve společnosti je velmi špatná. 65 % dotazovaných uvádí, že je s poskytovanými benefity spíše nebo úplně nespokojena. Pouze 1 respondent uvedl, že je se zaměstnaneckými výhodami velmi spokojen, zbytek je pak spíše spokojen. Velmi podobně je tomu i v případě motivace zaměstnanců těmito benefity. 72 % dotazovaných není těmito benefity motivována k vyššímu pracovnímu výkonu. Pouze větší čtvrtina, přesněji 28 % dotazovaných, je těmito benefity motivována. Respondenti, uvádějící absenci motivace benefity, byli dotázáni na důvod. Velká většina uvádí, že příspěvek na stravování ve výši CZK 26 není nijak motivující a že při zvážení velikosti, prestiže a finančních výsledků společnosti, v porovnání se stejně úspěšnými firmami, nenabízí společnost dostatečné množství a škálu benefitů.

Při možnosti volby formy stimulace mezi finanční a nefinanční by 87 % dotazovaných volila formu finanční odměny. Pouze 13 % respondentů uvádí, že by raději uvítala nefinanční formy odměny. V této otázce se opět potvrdilo, že zaměstnanci jsou stále více motivováni penězi než jakýmkoli jiným stimulem.

Z důvodu návrhu na zlepšení současného stavu zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY byli respondenti dotázáni, jaký další benefit by ve společnosti nejraději uvítali. V této otázce dotazovaní mohli zvolit více než jednu odpověď. Největší část respondentů by nejvíce motivovaly dva benefity, a to 13. plat, který je opět finanční formou odměny, a pátý týden dovolené. Oba tyto benefity získaly shodně po 16 %. O 4 % méně, tedy 12 % tázaných, by rádo od společnosti získávalo vstupenky na masáže, bazén či fitness. Velmi oblíbeným benefitem ve společnosti XY by byl také příspěvek na penzijní připojištění. Tento benefit by rádo využilo 11 % dotazovaných. 9 % respondentů by chtělo v nabídce

benefitů vidět příspěvek na dovolenou či příspěvek na školení a odborné kurzy. Zbylí dotazovaní (okolo 6 %) uvedli, že by rádi od společnosti dostávali vstupenky do divadla či na koncerty, odměny při různých jubileích, např. 10 let ve společnosti, nebo zvýhodněné půjčky. Žádný z dotazovaných neuvedl jako motivující benefit příspěvek na ubytování, či jinou formu nefinanční formy odměny.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách, které společnost XY poskytuje, je dle dotazovaných velmi dobrá. 88 % respondentů uvádí, že je velmi či spíše dobře informována. Tento fakt může být způsoben tím, že společnost téměř žádné benefity nenabízí. 10 % respondentů si myslí, že by společnost o všech zaměstnaneckých výhodách mohla více informovat. 1 respondent uvádí, že o možnostech zaměstnaneckých výhod není informován.

9.3 Základní informace související se vztahem zaměstnanců ke společnosti XY

V této části dotazníkového šetření byli respondenti dotazováni na jejich vztah ke společnosti a mohli se také vyjádřit o vztahu ke kolektivu či způsobu jednání a komunikace se svými nadřízenými.

20 % dotazovaných si myslí, že společnost má ve svém okolí jednoznačně dobrou pověst. Největší skupina respondentů (72 %) se shoduje na tom, že společnost má spíše dobrou pověst ve svém okolí. Pouze 8 % dotazovaných se domnívá, že společnost nemá velmi dobrou pověst. Žádný z respondentů neuvádí špatnou pověst společnosti. Fakt dobré pověsti společnosti XY ve svém okolí byl potvrzen při zpracovávání kapitol týkajících se představení společnosti, kdy internetové názory na společnost jsou vesměs kladné.

Jistotu svého zaměstnání uvádí 73 % respondentů (13 % určitě ano, 60 % spíše ano). 27 % dotazovaných si není úplně jista udržením svého zaměstnání.

Pro zaměstnance a samozřejmě i společnost je důležité zvyšování kvalifikace svých stávajících zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vzešlo, že 15 % dotazovaných si myslí, že má určitě možnost si svou kvalifikaci v rámci společnosti zvyšovat. S tímto tvrzením částečně souhlasí největší skupina respondentů (40 %). Oproti tomu 37 % dotazovaných tento názor nesdílí a uvádí, že ve společnosti si spíše kvalifikaci zvyšovat nemohou. Celých 8 % respondentů si je jisto, že v rámci společnosti nemá možnost si svou odbornou kvalifikaci zvyšovat. Z osobních interview vyšlo najevo, že v případě zájmu návštěvy

kurzu pro zvýšení kvalifikace svého současného zaměstnání, si musí sám zaměstnanec kurz vyhledat, požádat si o povolení návštěvy a proplacení kurzu svého nadřízeného. Nadřízený tento návrh přednese vedení společnosti, které návrh musí odsouhlasit. Proces odsouhlasení je zdlouhavý a výsledek je ve velké části negativní. Zájem zaměstnanců o kvalifikační kurzy se tedy značně snížil, a pokud chce zaměstnanec kurz pro další vzdělávání ve svém oboru absolvovat, raději si jej zaplatí sám a vezme si na něj den volna ze své řádné dovolené.

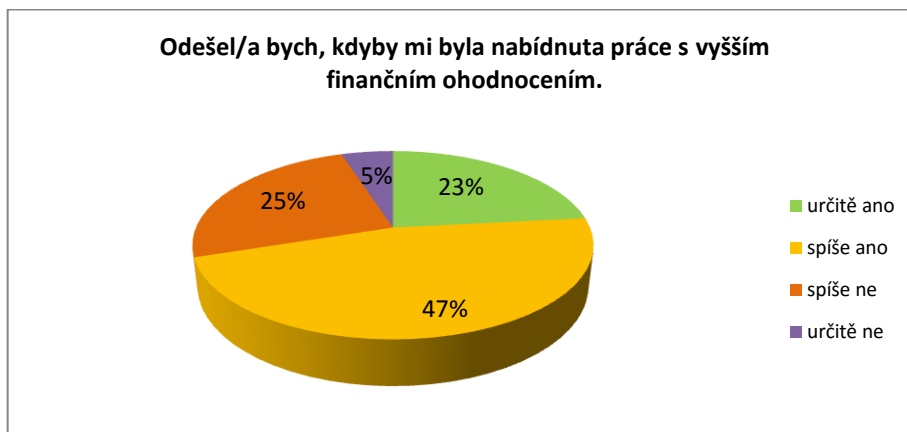
Se zvyšováním kvalifikace velmi úzce souvisí možnost kariérního růstu ve společnosti. Pouhých 13 % respondentů uvádí, že je přesvědčeno o možnosti dalšího růstu ve společnosti. Pozitivní je názor 45 % dotazovaných. Ti tvrdí, že mají možnost dosažení vyššího postu ve společnosti. Naproti tomu 35 % respondentů tento názor nesdílí a myslí si, že šance kariérního růstu je malá. 4 zaměstnanci (7 %) jsou si dokonce jisti, že ve společnosti nemají žádnou možnost dalšího růstu.

Společnost se zda být liberální. Na otázku, zda mají zaměstnanci společnosti pocit možnosti svobodného vyjádření svého názoru bez postihu, odpovědělo pouhých 12 % respondentů, že určitě ano. Avšak celých 62 % dotazovaných uvádí, že dle jejich názoru se spíše mohou svobodně vyjadřovat. Naproti tomu 20 % dotazovaných má dojem, že se spíše nemůže volně vyjadřovat bez postihu a 4 respondenti nabývají dojmu, že nelze vůbec vyjádřit svůj názor, aby je pak nepostihl trest.

Dle výsledků dotazníkového šetření je informovat ve společnosti na vysoké úrovni. $\frac{3}{4}$ dotazovaných tvrdí, že je dostatečně informováno o všech důležitých skutečnostech, které se týkají zaměstnanců nebo jejich práce. Zbýlých 25 % tento názor nesdílí a uvádí, že je nedostatečně informováno o důležitých skutečnostech a tento fakt jim pak neumožňuje dostatečně vykonat zadanou práci.

Celková spokojenost zaměstnanců se zrcadlila v následujících dvou otázkách, kdy zaměstnanci byli dotázáni, zda by společnost opustili, kdyby jim byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením a zda by práci ve společnosti doporučili svým známým a přátelům. $\frac{1}{4}$ respondentů by společnost XY při nabídce vyšší mzdy určitě opustila. Téměř polovina respondentů, přesněji pak 47 %, by nejspíše společnost opustila. Tento fakt je alarmující a zde se opět ukazuje celková nespokojenost zaměstnanců s finančním i nefinančním ohodnocením ve společnosti XY. $\frac{1}{4}$ dotazovaných by při nabídce vyššího finančního ohodnocení společnost nejspíše neopustila a zbylých 5 % zaměstnanců

by společnost určitě neopustilo. Při osobních interview bylo zjištěno, že skupinou, která by společnost neopustila i při nabídce vyššího finančního ohodnocení, jsou zaměstnanci na vyšších postech, kteří ve společnosti působí již řadu let.



Obr. 11. Vůle opustit společnost při nabídce práce s vyšším finančním ohodnocením (Vlastní zpracování, 2016)

Po zhodnocení alarmující nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením ve společnosti byl překvapivý výsledek dotazníkového šetření v oblasti doporučení zaměstnání ve společnosti XY stávajícími zaměstnanci svým známým. Více než polovina (55 % respondentů) by práci svým přátelům ve společnosti doporučila. Dokonce 13 % respondentů by práci ve společnosti určitě doporučila. Zbýlých 32 %, tedy necelá třetina, by zaměstnání ve společnosti spíše nebo určitě svým známým nedoporučila (22 % spíše nedoporučila, 10 % určitě nedoporučila).

V poslední části, věnující se vztahu zaměstnanců ke společnosti XY, byli respondenti tázáni na pracovní kolektiv a systém vedení, které jsou jistě nedílnou součástí spokojenosti a motivace zaměstnanců. Pracovní kolektiv se na první pohled ve společnosti zdá být velmi přátelský. To se také potvrdilo v samém dotazníkovém šetření. Celých 98 % dotazovaných hodnotí pracovní kolektiv jako velmi či poměrně přátelský (obě skupiny získaly shodně po 49 %). Pouze jeden respondent posoudil vztahy uvnitř firmy jako velmi nepřátelské. Nejen pracovní kolektiv, ale i vztahy s nadřízenými se zdají být ve společnosti na dobré úrovni. V případě chyby uvádí 54 % respondentů, že s nimi chybu vyřeší nadřízený v klidu v kanceláři. 18 % respondentů tvrdí, že jim poradí, jak chybu vyřešit a vyvarovat se jí a podle 13 % si se zaměstnanci nadřízený rázně promluví v kanceláři. Dle zbylých 8 % vyřeší nadřízený situaci tak, že vyčte chybu před kolektivem a 5 % z dotazovaných uvádí, že s nimi chyby nadřízený nijak neřeší.

Z dotazníkového šetření vzešlo, že větší polovina respondentů si myslí, že se svému nadřízenému může svěřovat s jakýmkoli problémem, dokonce i osobním. S tímto tvrzením nesouhlasí pouze 10 %. 34 % dotazovaných uvádí, že o možnost svěřovat se nadřízenému s problémy nestojí.

Pro motivaci je velmi důležitá i zpětná vazba, proto byli respondenti dotázáni, zda v případě vynikajících výsledků jsou za mě patřičně pochváleni. 40 % respondentů uvádí, že určitě ano, 42 % pak že spíše ano. Zbýlých 12 % respondentů si myslí, že spíše nejsou dostatečně na vynikající práci chváleni a 7 % tvrdí, že nejsou vůbec chváleni za dobře odvedenou práci.

Na závěr dotazníkového šetření byli respondenti požádáni, aby se vyjádřili k problematice motivace společností k podávání vyššího výkonu a jak by podle nich mohla společnost současnou motivaci zvýšit. Pouhých 7 % dotazovaných tvrdí, že jsou společností motivováni dostatečně, 53 % zaměstnanců pak společnost částečně motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Zbýlých 40 % respondentů není společností motivováno. Pro zvýšení motivace by nejvíce respondentů volilo opět vyšší finanční ohodnocení a lepší systém zaměstnaneckých výhod, jelikož pouhým příspěvkem na stravování nejsou dostatečně motivováni.

9.4 Osobní informace charakterizující respondenty

V této části dotazníkového šetření byla zjišťována charakteristika dotazovaných ve společnosti XY jako pohlaví, věk a nejvyšší ukončené vzdělání. Tyto informace již byly interpretovány v předchozí kapitole 8.6 Charakteristika dotazovaných respondentů.

9.5 Závislost spokojenosti respondentů se současným stavem zaměstnaneckých výhod na vůli opustit společnost při nabídce vyššího finančního ohodnocení

V následující části bude dle kontingenční tabulky obsahující empirické četnosti uvedené v tabulce (Tab. 4), tabulky teoretických četností uvedených v tabulce (Tab. 5) a tabulky pro výpočet koeficientu kontingence (Tab. 6) zjištěno, jak vysoká je závislost spokojenosti respondentů se současným stavem zaměstnaneckých výhod na vůli opustit společnost XY při nabídce zaměstnání s vyšším finančním ohodnocením.

Hodnoty empirických četností pro kontingenční tabulku (Tab. 4) byly získány z dotazníkového šetření a zpracovány v programu Microsoft Excel.

Tab. 4 Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování, 2016)

<i>Empirické četnosti</i>	<i>Zvažoval/a byste možnost opustit zaměstnání při nabídce práce s vyšší mzdou?</i>				
	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Σ
Spokojenost s poskytovanými benefity					
velmi spokojen/a	2	2	1	1	6
spíše spokojen/a	7	19	13	1	40
spíše nespokojen/a	4	12	6	0	22
velmi nespokojen/a	5	5	1	2	13
	18	38	21	4	81

Dále byl proveden přepočítání hodnoty z kontingenční tabulky a získány tzv. teoretické četnosti, které jsou interpretovány v tabulce (Tab. 5).

Tab. 5 Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování, 2016)

<i>Teoretické četnosti</i>	<i>Zvažoval/a byste možnost opustit zaměstnání při nabídce práce s vyšší mzdou?</i>				
	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Σ
Spokojenost s poskytovanými benefity					
velmi spokojen/a	1,5	1,5	1,5	1,5	6
spíše spokojen/a	10	10	10	10	40
spíše nespokojen/a	5,5	5,5	5,5	5,5	22
velmi nespokojen/a	3,25	3,25	3,25	3,25	13
	20,25	20,25	20,25	20,25	81

Z empirických a teoretických četností, získaných předchozími dvěma tabulkami, jsou vypočítány hodnoty koeficientu kontingence G pomocí vzorce $G = (\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost})^2 / \text{teoretická četnost}$. Tato skutečnost je uvedena v následující tabulce (Tab. 6).

Tab. 6 Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování, 2016)

G	<i>Zvažoval/a byste možnost opustit zaměstnání při nabídce práce s vyšší mzdou?</i>				
Spokojenost s poskytovanými benefity	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	Σ
velmi spokojen/a	0,17	0,17	0,17	0,17	0,68
spíše spokojen/a	0,9	8,1	0,9	8,1	18
spíše nespokojen/a	0,5	7,68	0,05	5,5	13,73
velmi nespokojen/a	0,94	0,94	1,56	0,48	3,92
	2,51	16,89	2,68	14,25	36,33

Díky předchozím výpočtům jsou známy veškeré potřebné hodnoty pro výpočet koeficientu kontingence C , který se vypočítá pomocí vzorce:

$$C = \sqrt{\frac{G}{G+n}} \quad (1)$$

C = koeficient kontingence,

G = celkový součet výpočtů z tabulek (Tab. 4 a Tab. 5),

n = celkový součet empirických četností z kontingenční tabulky (Tab. 4).

Po dosazení do vzorce (1) vyšel koeficient kontingence $C = 0,556$.

Koeficient kontingence C nabývá hodnot z intervalu (0,1) a dále, platí, že čím se číslo blíží k hodnotě 1, tím je závislost silnější a naopak.

Ve výše uvedeném případě vyšel koeficient kontingence 0,556, což značí středně silnou závislost, z čehož vyplývá, že *existuje středně silná závislost mezi spokojeností zaměstnanců se současným stavem zaměstnaneckých benefitů a vůlí opustit společnost při nabídce zaměstnání s vyšším finančním ohodnocením.*

Tab. 9 Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování, 2016)

G	Jak jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením?					
	1	2	3	4	5	Σ
Motivuje Vás společnost k lepšímu prac. výkonu?						
ano	1,5	0,17	0,17	0,17	0,17	2,18
částečně ano	6,72	10,27	6,37	0,79	5,07	29,22
spíše ne	4,17	4,17	8,17	1,5	2,67	20,68
vůbec	0,4	0,9	0,9	0,4	0,4	3
	12,79	15,51	15,61	2,86	8,31	55,08

Při použití vzorce (1) pro výpočet koeficientu kontingence byla zjištěna hodnota koeficientu kontingence $C = 0,636$, který značí středně silnou závislost.

Existuje tedy *středně silná závislost mezi motivací zaměstnanců společnosti a spokojenosti zaměstnanců se současným finančním ohodnocením. Tato závislost byla klasifikována také jako středně silná, ale hodnota se blíží více k číslu 1 než v předchozí závislosti. Můžeme tedy o této závislosti říct, že je silnější.*

10 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÉ ANALÝZY

Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti XY byla provedena mimo jiné prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Výzkum byl zaměřen na aspekty podporující a ovlivňující motivaci zaměstnanců ve společnosti XY. Analyzovány byly oblasti pracovní spokojenosti, systému odměňování a zaměstnaneckých výhod, základních informací souvisejících se vztahem zaměstnanců ke společnosti XY a osobních informací dotazovaných. Výzkum byl proveden mezi zaměstnanci zlínské společnosti XY v únoru 2016. Dotazník se skládal z 28 otázek. Dotazovaní odpovídali převážně na uzavřené otázky. Respondenti, kteří vyjádřili nespokojenost, byli tázáni na důvod jejich nespokojenosti a na návrhy, které by mohly přispět k jejich vyšší motivaci. Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 140 zaměstnanců společnosti, od 81 zaměstnanců se vyplněný dotazník vrátil zpět k vyhodnocení. Návratnost byla 58 %.

Všichni dotazovaní se shodli, že pracovní podmínky (osvětlení, čistota pracovního prostředí, možnost stravování a sociální zařízení) jsou pro jejich práci velmi či poměrně vyhovující. S čím jsou však zaměstnanci společnosti XY nespokojeni je pracovní doba. Nespokojenost s pracovní dobou vyjádřilo celých 42 % dotazovaných. Na závěr dotazníkové části, zabývající se spokojeností zaměstnanců ve společnosti XY, byli respondenti dotázáni, zda z hlediska svého budoucího kariérního růstu jsou ve společnosti rozhodnutí setrvat. Větší polovina, přesněji 53 % respondentů, uvedla, že chtějí ve společnosti zůstat dlouhodobě, pokud to bude možné.

65 % dotazovaných uvádí, že je spíše spokojena se systémem finančního ohodnocení. 3 % jsou dokonce velmi spokojena. Při možnosti volby formy stimulace mezi finanční a nefinanční by 87 % dotazovaných volila formu finanční odměny. Pouze 13 % respondentů uvádí, že by raději uvítala nefinanční formy odměny. Jak uvedli respondenti v dotazníkovém šetření, ve společnosti je možno využívat pouze pět zaměstnaneckých výhod - příspěvek na stravování, zvýhodněné ceny produktů společnosti, finanční prémie, možnost vzdělávání a podílení se na rozhodování. S těmito poskytovanými benefity je 65 % tázaných velmi nebo spíše nespokojeni. Dokonce 72 % dotazovaných není těmito benefity motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu. Nejčastějšími benefity, které by zaměstnanci společnosti XY uvítali, byly 13. plat a pátý týden dovolené (shodně získaly 16 % zájmu respondentů). 12 % tázaných, by rádo od společnosti získávalo vstupenky na masáže, bazén či fitness. Velmi oblíbeným benefitem ve společnosti XY by byl také

příspěvek na penzijní připojištění. Tento benefit by rádo využilo 11 % dotazovaných. 9 % respondentů by chtělo v nabídce benefitů vidět příspěvek na dovolenou či příspěvek na školení a odborné kurzy.

20 % dotazovaných si myslí, že společnost má ve svém okolí jednoznačně dobrou pověst. Největší skupina respondentů (72 %) se shoduje na tom, že společnost má spíše dobrou pověst ve svém okolí. Jistotu svého zaměstnání uvádí 73 % respondentů. 45 % dotazovaných uvádí, že ve společnosti si spíše či určitě nemohou zvyšovat kvalifikaci. ¼ respondentů by společnost XY při nabídce vyšší mzdy určitě opustila. Téměř polovina dotazovaných, přesněji pak 47 %, by nejspíše společnost opustila. Naproti tomu více než polovina (55 % respondentů) by práci ve společnosti XY doporučila svým přátelům. Dokonce 13 % respondentů by práci ve společnosti určitě doporučila. Vztahy na pracovišti společnosti se zdají být zdravé. Celých 98 % dotazovaných hodnotí pracovní kolektiv jako velmi či poměrně přátelský. Větší polovina tázaných (přesněji 60 %) je společností XY motivována k vyššímu pracovnímu výkonu. Zbylých 40 % respondentů není společností motivováno. Pro zvýšení motivace by nejvíce respondentů volilo vyšší finanční ohodnocení a lepší systém zaměstnaneckých výhod.

Výsledky získané z dotazníkového šetření a osobních interview budou použity jako podklad a východisko pro zpracování projektové části této diplomové práce, ve které bude navržen projekt, který si stanovuje za cíl zvýšit nejen motivaci, ale i celkovou spokojenost stávajících zaměstnanců společnosti XY.

10.1 Statistické vyjádření stanovených hypotéz

V teoretické části této diplomové práce (kap. 5) byly stanoveny čtyři hypotézy, jejichž platnost je v analytické části diplomové práce verifikována.

Prvním krokem při ověřování platnosti hypotéz byla samotná formulace situací, jejichž uskutečnění se předpokládá a jejichž výskyt bude ověřen.

Druhým krokem bylo stanovení hladiny významnosti, která byla zvolena v hodnotě $\alpha = 0,05$ (na 95 % se předpokládá, že nastane situace vyjádřená hypotézami H1, H2, H3 a H4). Verifikace či falzifikace hypotéz je zpracována v následující tabulce (Tab. 10)

Tab. 10. Vyjádření očekávaných a skutečných hodnot pro verifikaci stanovených výzkumných hypotéz (Vlastní zpracování, 2016)

Hypotéza	Očekávaná hodnota	Skutečná hodnota
H1	65 %	75 %
H2	60 %	40 %
H3	50 %	55 %
H4	20 %	40 %

Na základě hladiny významnosti $\alpha = 0,05$ a zjištěných výsledků analýzy se potvrzují hypotézy H1 a H3, hypotézy H2 a H4 se zamítají.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY

Na základě provedené analýzy současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti XY je možné nastavit určitá zlepšení stávajícího motivačního systému, která mohou dopomoci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, vedoucí k zefektivnění práce prováděné pracovníky.

Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ukázala, že ne všichni zaměstnanci mají možnost získat stejné zaměstnanecké benefity. Někteří pracovníci mají možnost podílet se na rozhodování či získávat finanční bonusy, na které ostatní zaměstnanci společnosti XY nemají nárok. Jedním z cílů projektové části diplomové práce bude nastavit takový systém zaměstnaneckých výhod, který bude roven pro všechny zaměstnance společnosti XY.

Analytická část diplomové práce ukázala, jak je nastaven současný motivační systém finančních i nefinančních odměn ve společnosti XY a jak jej vnímají samotní zaměstnanci. Závěrečnou částí této diplomové práce je navržení projektu, který dokáže zvýšit motivaci, a tím i spokojenost zaměstnanců. Spokojení a motivovaní zaměstnanci pak dokážou pracovat efektivněji a být pro společnost XY větším přínosem.

Projektová část diplomové práce se skládá z následujících částí:

- počáteční stav projektu,
- popis projektu a jeho struktura,
- cíle projektu,
- organizace projektu,
- harmonogram realizace projektu včetně rozpočtového harmonogramu,
- analýza přínosů a rizik,
- kritéria zhodnocení úspěšnosti projektu.

11.1 Počáteční stav projektu

Společnost XY projevila zájem o zpracování projektu zvyšující motivaci jejích stávajících zaměstnanců. Společnost si je vědoma, že její současný motivační systém je nedostačující a je otevřena změnám. Tyto změny chce provést z důvodu snížení fluktuace a získání kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců.

Při osobním jednání s vedením společnosti XY bylo dohodnuto, že diplomová práce bude zaměřena na sestavení takového projektu, který povede ke zvýšení motivace stávajících zaměstnanců. Ve společnosti jsou v současnosti poskytovány jisté zaměstnanecké výhody, ale ty nejsou poskytovány všem zaměstnancům stejnou měrou. Lze tedy tvrdit, že ve společnosti není nastaven žádný oficiální motivační program, což by společnost XY ráda změnila.

Skladba možných využívaných zaměstnaneckých výhod je popsána v jedné z předchozích kapitol této diplomové práce (kap. 7). Základním problémem společnosti je však fakt, že ve společnosti neexistuje oficiální HR oddělení, které by mohlo korigovat nabídku a poskytování zaměstnaneckých výhod. Počet poskytovaných zaměstnaneckých výhod je opravdu malý (ve společnosti je poskytováno pouze šest benefitů) a některé z těchto benefitů nepůsobí na zaměstnance motivačně. Společnost vykazuje již několik let vysoké zisky a na trhu má stabilně dobré postavení, proto nic nebrání rozšíření palety poskytovaných benefitů pro zaměstnance.

Benefity poskytované zaměstnancům společnosti XY:

- příspěvek na stravování,
- zvýhodněné ceny produktů společnosti,
- finanční prémie (neposkytovány všem zaměstnancům),
- možnost vzdělávání a osobního rozvoje,
- podílení se na rozhodování (neposkytován všem zaměstnancům),
- teambuildingové eventy (pořádané nepravidelně).

Snahou projektu bude nastavení takové škály benefitů, na kterou budou moci dosáhnout všichni zaměstnanci společnosti rovnocenně.

11.2 Popis projektu a jeho struktura

Samotný projekt na zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY byl postaven tak, aby snížil negativní vlivy, které ovlivňují motivaci zaměstnanců na minimum, a zároveň vyslyšel požadavky zaměstnanců, které byly zjištěny na základě kvalitativního a kvantitativního zkoumání.

V rámci analytické části byl mezi zaměstnanci pomocí kvantitativního výzkumu zjištěn současný názor na systém motivace zaměstnanců ve společnosti XY a na základě těchto získaných informací byly zvoleny tyto problémové oblasti:

- podprůměrná mzda zaměstnanců společnosti XY,
- absence HR oddělení a motivačního programu pro zaměstnance společnosti,
- nedostatečné množství finančních benefitů,
- omezené množství nefinančních benefitů.

11.2.1 Podprůměrná mzda zaměstnanců společnosti XY

Jak již bylo zmíněno v dřívější kapitole (kap. 7), ve společnosti není nastaven jednotný systém finančního ohodnocení. Každá divize společnosti vyplácí svým zaměstnancům jinou výši mzdy. Ve společnosti pak nastává vnitřní konkurenční boj o schopné a kvalitní pracovníky, kdy vedoucí pracovník divize nabídne zaměstnanci vyšší mzdu, pokud přejde do jeho oddělení. To má za následek, že některé divize jsou silnější než druhé a dokáží vytvořit vyšší profit, a tím získat vyšší hodnotu finančních prémie. Možnost přestupů v rámci společnosti by mělo hlídat HR oddělení a umožňovat přestupy pouze při udání pádných důvodů (např. nespokojenost v kolektivu, lepší profesní kvalifikace v jiném oddělení).

Při rozboru finančních výkazů, které jsou volně dostupné online, bylo zjištěno, že průměrná mzda zaměstnanců ve společnosti XY za rok 2015 činila CZK 22.144. Tato mzda byla porovnána s průměrnou mzdou ve zlínském kraji, která byla vyčíslena na CZK 23.240, a bylo zjištěno, že společnost XY své zaměstnance finančně ohodnocuje podprůměrnou mzdou. Tento fakt na zaměstnance působí z hlediska motivace silně negativně. (Portal.justice.cz, ©2016)

V rámci projektu je navrhováno jednorázové navýšení současné mzdy o 3 % a v dalších letech každoroční navýšení mzdy minimálně na úrovni inflace. Toto navýšení mezd by vyvolalo zvýšení mzdových nákladů o CZK 1.164 tis. a zvýšení nákladů na sociální a zdravotní pojištění ve výši CZK 384 tis. Celkový nárůst osobních mzdových nákladů je vyčíslen na CZK 1.548 tis. ročně. Zvýšení mzdových nákladů se zdá být vysoké, ale ani tímto navýšením zaměstnanci stále nedosáhnou průměrné mzdy ve zlínském kraji. Navíc společnost již několik let vykazuje vysoké zisky (asi CZK 29 mil.) a ve společnosti nebyla navýšena mzda již několik let.

11.2.2 Absence HR oddělení a motivačního programu pro zaměstnance

Zásadní nedostatek ve společnosti XY, který byl odhalen během průzkumu, je absence HR oddělení. Funkci tzv. HR oddělení plní dvě pracovnice, které jsou spíše mzdové účetní. Z osobního interview s těmito pracovnicemi vyšlo najevo, že ani ony samy nevědí, jaké zaměstnanecké benefity mohou zaměstnanci společnosti XY čerpat. Jelikož ve společnosti neexistuje HR oddělení v pravém slova smyslu, je jasné, že ani zaměstnancům společnosti není nastaven žádný motivační program. Sami zaměstnanci zhruba tuší, jaké benefity mohou čerpat, ale toto čerpání nespravuje žádná pověřená osoba.

Do projektu návrhů na zlepšení současného stavu motivace ve společnosti je zahrnut i návrh na vytvoření skutečného HR oddělení, které bude o zaměstnance společnosti pečovat, starat se o ně a radit jim v jejich dalším kariérním růstu v rámci společnosti. Do společnosti by měla přibýt jedna pracovnice, která bude obstarávat veškeré HR záležitosti. Časová náročnost návrhu není velká, na pracovním trhu se pohybuje řada zkušených HR pracovnic hledajících uplatnění ve svém oboru. Finanční náklady nejsou také vysoké, jedná se pouze o jeden plat zaměstnance. Pokud vezmeme v úvahu jeden měsíční plat po navrhovaném zvýšení mzdy v předchozí části, měsíční mzdové náklady budou ve výši CZK 22.808 a náklady na sociální a zdravotní pojištění CZK 10.264 měsíčně. Celkové roční náklady se vyšplhají na CZK 397 tis.

Nová pracovnice na pozici HR specialisty musí projít i školením. Školení nabízené zlínskou společností Profima Effective, s.r.o. s názvem Pracovní motivace, stimulace a vyjednávání, bude stát společnost XY CZK 9.000. Cílem kurzu je vytváření motivujícího pracovního prostředí, vedoucího ke zvyšování úrovně pracovního výkonu a dobrých vztahů na pracovišti. Účastníci se během kurzu seznámí s motivačními a stimulačními způsoby, jejich přínosy a nevýhodami. Naučí se, jak pomáhat lidem, jak vytvářet vnitřní motivaci a pocity odpovědnosti, stimulaci k tvořivé iniciativě a vytvářet podporu pro samostatnost pracovníků. Program se dokonce zabývá i významem, metodami a přínosem hodnocení pracovníků. (Skoleni-kurzy-educity.cz, ©2016)

Takto proškolená pracovnice by vytvářela pro všechny zaměstnance motivační programy, dohlížela na jejich zvyšování kvalifikace, možný růst ve společnosti a také by vedla vše okolo přijímacího řízení nových pracovníků.

11.2.3 Nedostatečné množství finančních benefitů

Zaměstnanci společnosti XY v dotazníkovém šetření vyjádřili zájem o další stimulaci ve formě finančních odměn (87 % dotazovaných uvádí, že by preferovalo při stimulaci finanční formu odměn před nefinanční formou). Prvotním plánem projektové části bylo navrhnout zavedení 13. platu pro všechny zaměstnance společnosti. Již dříve bylo zmíněno, že společnost XY dosahuje několik let vysoké zisky (CZK 29 mil) a v následujících letech se očekává rostoucí tendence jak tržeb, tak i zisku. Z toho vyplývá, že společnost má prostředky na zavedení tohoto benefitu. Původně zamýšlená hodnota 13. platu byla ve výši 50 % jednoho měsíčního platu. Mzdové náklady by v tomto případě po navrhovaném 3 % zvýšení platu byly ve výši CZK 2.383 tis. a náklady na sociální a zdravotní pojištění v hodnotě CZK 1.073 tis. V případě 13. platu by zaměstnanci museli odvádět z této částky sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem. Při propočtu 13. platu bylo shledáno, že návrh by byl velmi nákladný pro společnost i zaměstnance - ti by z 13. platu museli odvádět další odvody. Benefit by byl finančně náročný a jelikož je vyplácen pouze jednou ročně, nepůsobil by silně motivačně.

Finanční benefit, který je však společnosti v rámci projektu navrhován, je příspěvek na dopravu. V předchozí kapitole (kap. 6) bylo zmiňováno, že společnost XY během roku 2015 přesunula své sídlo z Hulína do centra Zlína. Při změně sídla společnost opustilo velké množství kmenových zaměstnanců, což mělo za následek vysokou fluktuaci v roce 2015 (32,5 %). I přes tento fakt ve společnosti setrvalo několik loajálních zaměstnanců, kteří pro společnost pracovali již v Hulíně a společně s firmou se přesunuli do Zlína. Tito zaměstnanci žijí v okolí původního sídla společnosti a za práci musejí dojíždět. Časová náročnost každodenního dojíždění je minimálně hodina – v případě jízdy automobilem, při využití hromadné dopravy ještě déle. Náklady na dopravu se dle osobních interview vyšplhají řádově až na CZK 3.200 měsíčně. Projektovým návrhem je zavedení příspěvku na dopravu v případě, že zaměstnanci musejí do zaměstnání a zpět cestovat více než 30 km. Navrhovanou výší příspěvku je CZK 1.000, pokud zaměstnanci splní danou podmínku. Znamená to, že společnost by přispívala zaměstnancům 1/3 jejich nákladů. Dle mzdových účetní by ve společnosti podmínku více než 30 km do zaměstnání splnilo 34 zaměstnanců společnosti. Měsíční náklady by činily CZK 34.000, roční náklady jsou ve výši CZK 408.000.

11.2.4 Omezené množství nefinančních benefitů

I když zaměstnanci společnosti XY vyjádřili v dotazníkovém šetření větší zájem o stimulaci v podobě finančních odměn, bude v projektové části navrhováno více nefinančních stimulů. Důvodem tohoto rozhodnutí je menší nákladové zatížení společnosti a vyšší míra motivace současných zaměstnanců.

11.2.4.1 Stravenky

Největší nevoli zaměstnanci vyjádřili k jednomu již zavedenému benefitu, a to k příspěvku na stravování. V současnosti společnost přispívá na stravování každému zaměstnanci částkou CZK 26. Tento příspěvek lze čerpat pouze ve firemní restauraci, umístěné v přízemním patře sídla společnosti. Restaurace není pouze pro zaměstnance společnosti, ale je otevřena i pro veřejnost. Průměrná cena denního menu se zde pohybuje okolo CZK 85. To znamená, že pokud se zaměstnanec rozhodne čerpat příspěvek, společnost XY mu hradí pouze 30 % ceny z menu. Zaměstnanci se v osobním interview vyjádřili, že nejsou spokojeni se službami poskytovanými ve firemní restauraci a zmíněný benefit nevyužívají. V případě, že by měli možnost volby, raději by uvítali stravenky, které mohou užít i na jiných místech než ve firemní restauraci.

Návrhem v projektové části diplomové práce je zrušení příspěvku na stravování a zavedení zaměstnaneckého benefitu v podobě stravenek. Stravenky jsou již řadu let nejoblíbenějším benefitem zaměstnanců v ČR. Pro službu poskytování stravenek byla zvolena společnost Sodexo. Důvodem volby této společnosti byla dlouholetá tradice, široká paleta poskytovaných benefitů a spolupráce s řadou firem po celé ČR.



Obr. 12. Ukázka stravenek nabízených společností Sodexo (Sodexo Benefit ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016)

Jak již bylo zmíněno, stravenky jsou řadu let nejoblíbenějším benefitem čerpaným zaměstnanci a zároveň jsou nákladově nejvýhodnějším zaměstnaneckým benefitem pro společnosti. V případě poskytování stravenek pro zaměstnance si mohou společnosti vložit až 55 % nákladů na tuto zaměstnaneckou výhodu do daňových nákladů, což znamená, že se společnosti XY ponížší zisk před zdaněním a odvede tak menší část na dani z příjmu. V předchozím roce při zisku CZK 29 mil. společnost odváděla na dani z příjmu CZK 5,4 mil.

Navrhovaným poměrem dotace stravenek je 55 % společnost, 45 % zaměstnanci. Z celkové částky jedné stravenky v hodnotě CZK 80 společnost svým zaměstnancům přispěje CZK 44, zbylá poměrná část stravenky (CZK 36) bude zaměstnancům strhávána z platu.

Nákladová náročnost pro společnost bude dosahovat výše CZK 183.920 měsíčně, ročně pak CZK 2.207 tis. V této chvíli musíme ještě odečíst stávající příspěvek na stravování v hodnotě CZK 26 – odečítáme částku CZK 1.304 tis. Finální nákladová náročnost změny příspěvku na stravování na stravenky je tedy CZK 903 tis. ročně. Společnost si dále může odečíst 55 % z částky CZK 2.207 tis., jelikož náklady na stravenky jsou daňově uznatelné. Odečítaná částka ze zisku před zdaněním je CZK 1.214 tis.

Při propočtu všech nákladů na změnu zaměstnaneckého benefitu z příspěvku na stravování na stravenky bylo zjištěno, že náklady nebudou nikterak vysoké a zaměstnanci společnosti dostanou zaměstnaneckou výhodu, o kterou mají opravdu zájem.

11.2.4.2 Flexi Pass

Jedním z velmi oblíbených a často společnostmi poskytovaným zaměstnaneckým benefitem jsou Flexi Passy. Tyto poukázky poskytují zaměstnancům svobodnou volbu a rozhodnutí o způsobu trávení volného času. Společností, poskytující Flexi Passy pro společnost XY, byla zvolena opět firma Sodexo. Jejich poukázky lze využít ve všech regionech České republiky až na 10 000 aktivit od nákupu v lékárně až po seskok padákem. Společnost Sodexo zahrnuje partnerské provozovny v oblasti kultury, sportu, relaxace a cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje. Poukázky lze uplatnit v kině, divadle, zoo, fitness, na bowling, masáže, sauny, lékárny, optiky, jazykové školy, autoškoly, v cestovních kancelářích, hotelech atd. (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016)

V předchozí subkapitole 11.2.3. bylo zmíněno, že původním zamýšleným návrhem bylo poskytnutí zaměstnancům společnosti 13. plat. Po zvážení všech nákladů však bylo od tohoto návrhu odstoupeno a společnosti XY bude raději navrženo využití Flexi Passů od firmy Sodexo. Při poskytnutí poukázky Flexi Pass jako motivační odměny ušetří společnost XY 35 % oproti stejné částce poskytnuté formou mzdy – to je dáno daňovým zvýhodněním poukázek. Využitím poukázek Flexi Pass odpadá složitá administrativa, jelikož poukázky lze objednat online v připravených obálkách na jméno, dodání je Just in Time, fakturace do účetnictví v podobě jedné faktury. Celková časová úspora s porovnáním se zavedením 13. mzdy je značná. Poukázky Flexi Pass mohou být využity v několika směrech. Při péči o zaměstnance mohou plnit bonusovou složku mzdy, mohou být poskytnuty zaměstnancům v období Vánoc jako vánoční dar, využity mohou být také jako příspěvek na dovolenou. V rámci motivace mohou být využity jako odměna za pozornost (při nalezení chyby v systému či nalezení úspory), odměna za inovaci (zlepšovací návrhy), za pravidelnou docházku, při plnění cílů (celofiremní či individuální cíle) nebo za věrnost zaměstnavateli (za odpracovaná léta).

V rámci projektu na zlepšení současné motivace zaměstnanců společnosti XY se navrhuje zavést zaměstnaneckou výhodu v podobě poukázek Flexi Pass od firmy Sodexo. Navrhováno je vyplácení poukázek 2 krát ročně, jednou v létě před sezónou dovolených a poté v zimě na Vánoce jako vánoční dar pro zaměstnance. Navrhovaná výše poukázek je v hodnotě CZK 1.000. Při vyplácení poukázek 2 krát ročně je celková hodnota poukázek na jednoho zaměstnance CZK 2.000. Jak bylo zmíněno dříve, zavedení 13. platu ve finanční podobě je neefektivní a finančně náročné jak pro společnost, tak i pro zaměst-

nance. V následující tabulce (Tab. 11) je uveden výpočet srovnání poskytnutí 13. platu ve finanční i nefinanční podobě.

Tab. 11. Srovnání výplaty 13. platu ve finanční a nefinanční podobě z pohledu zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2016)

Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna (FlexiPASS)
Hodnota finanční odměny / poukázky		2 000	2 000
Hrubá mzda	273 696	276 599	273 696
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5 %	17 790	17 979	17 790
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5 %	12 316	12 447	12 316
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	68 424	69 150	68 424
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	24 633	24 894	24 633
Základ daně	366 753	370 642	366 753
Zálohová daň	55 013	55 596	55 013
Sleva na dani	24 840	24 840	24 840
Čistá mzda	213 417	215 417	215 417
Na jednoho zaměstnance společnost vynaloží		3 890	2 469
Na všechny zaměstnance společnost vynaloží		812 946	516 049
V porovnání se mzdou společnost ušetří			36,5 %
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			57,53 %
Ročně společnost uspoří (oproti peněžní odměně)			CZK 296 897

Z tabulky lze vyčíst, že společnost při využití nepeněžní formy stimulace zaměstnanců ušetří CZK 297 tis. ročně s porovnáním, kdyby využila finanční formu odměny. I pro zaměstnance je výhodnější nepeněžní forma odměny, jelikož v případě využití poukázek Flexi Pass čerpá zaměstnanec služby v plné hodnotě CZK 2.000, kdežto v případě vyplacení finanční formou ve mzdě by získal po odvedení sociálního a zdravotního pojištění pouze částku CZK 1.378. Při použití poukázek Flexi Pass je tedy reálný příjem zaměstnance z navýšené částky vyšší o 45 %. Srovnání finanční i nefinanční odměny je uvedeno v následující tabulce (Tab. 12).

Tab. 12. Porovnání výplaty 13. platu ve finanční a nefinanční podobě z pohledu zaměstnance (Vlastní zpracování, 2016)

Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna (FlexiPASS)
Hodnota finanční odměny / poukázky		2 000	2 000
Hrubá mzda	273 696	275 696	273 696
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5 %	17 790	17 920	17 790
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5 %	12 316	12 406	12 316
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	68 424	68 924	68 424
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	24 633	24 813	24 633
Základ daně	366 753	369 433	366 753
Zálohová daň	55 013	55 415	55 013
Sleva na dani	24 840	24 840	24 840
Čistá mzda	213 417	214 795	215 417
Zaměstnanec získá		CZK 1 378	CZK 2 000
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance z navýšené částky vyšší o:			45,14 %

11.2.4.3 Výuka anglického jazyka ve společnosti

Pro zaměstnance společnosti XY je důležité se i nadále vzdělávat. Společnost XY expanduje své podnikání do zahraničí a je tedy nutné, aby zaměstnanci dokázali dobře komunikovat v cizím jazyce. V současné chvíli neprobíhá ve společnosti výuka žádného cizího jazyka. V rámci projektu diplomové práce je navrženo zavést ve společnosti pravidelné kurzy výuky cizího jazyka a to angličtiny, jelikož je to zavedený úřední jazyk ve společnosti. Časová dotace na výuku anglického jazyka uvnitř společnosti jsou dvě lekce týdně po 60 minutách. V sídle společnosti je dostatek volných zasedacích místností, které se mohou využít k výuce. Zaměstnanci nemusí opustit budovu a tím ušetří čas dojížděním na kurzy. Kapacita účastníků jedné lekce je 10 zaměstnanců. Náklady na lektora angličtiny se pohybují v rozmezí od CZK 300 do 500 za lekci. Pokud společnost zvolí střední cestu, tzn. kvalitního lektora, který nebude rodilý mluvčí, náklady na jednu lekci budou ve výši CZK 400. Měsíční náklady se vyšplhají na částku CZK 3.200 a ročně za tuto zaměstnaneckou výhodu zaplatí společnost CZK 38.400. Do kurzu angličtiny se může přihlásit kterýkoliv zaměstnanec, který v rámci své pracovní náplně využívá komunikaci se zahraničím. Pokud by počet zaměstnanců, kteří by měli zájem o výuku anglického jazyka, přesáhl doporučený počet 10 účastníků na lekci, může

společnost zvážit rozšíření výuky cizího jazyka na více lekcí týdně a tím rozšířit počet volných míst na výuku.

11.2.4.4 Teambuilding

V předchozí kapitole (kap. 7) bylo zmíněno, že společnost pro své stávající zaměstnance pořádá teambuildingové akce v podobě pohoštění, kde se mohou všichni zaměstnanci společně sejít. Jedná se o vánoční večírek, Drink na terase a dětský den. Z osobních interview vzešlo, že kromě vánočního večírku jsou tyto sociální akce nepravidelné. Doporučeným návrhem společnosti je zavedení pravidelnosti teambuildingových akcí. Dětský den, kdy jsou do společnosti pozvány všechny děti zaměstnanců, se může konat na Den dětí, tedy 1. 6. Drink na terase se může konat na konci sezóny dovolených, tedy v první polovině září. Vánoční večírek pak těsně před Vánocemi. Aby společnost XY pokryla teambuildingově celý rok, je navrhováno zavést pravidelné turnaje v malé kopané, volejbalu či bowlingu. Náklady na tyto teambuildingové akce jsou mizivé – celodenní pronájem tělocvičny v jedné ze zlínských základních škol se pohybuje v rozmezí CZK 700 – 1.000 za den. Pronájem čtyř drah na bowling na uspořádání bowlingového turnaje, který potrvá tři hodiny, je CZK 2.400. Teambuildingové aktivity jsou pro zaměstnance společnosti velmi důležité, jelikož se setkají na jiném místě než na svém pracovišti, setkají se s kolegy z jiného oddělení a mohou vytvářet nové vztahy. Je dokázáno, že při teambuildingu se prohlubuje loajalita a sounáležitost se společností, což společnost při její vysoké fluktuaci zaměstnanců opravdu potřebuje.

11.2.4.5 5. týden dovolené, Home office a Sick days

V rámci projektové části jsou společnosti XY navrženy další tři zaměstnanecké výhody, které mají nefinanční charakter a zvyšují motivaci zaměstnanců. Prvním navrhovaným benefitem je 5. týden dovolené. Ve společnosti XY v současné chvíli mají zaměstnanci pouze čtyři týdny dovolené. Ve velkých společnostech, jako je společnost XY, je dnes již skoro samozřejmostí, že zaměstnanci mohou čerpat benefit ve formě týdne dovolené navíc.

Druhým navrhovaným benefitem je Home office, kdy zaměstnanci nemusí docházet do sídla firmy a mohou svou práci vykonávat z domova. Společnost XY tímto ušetří energie, které by zaměstnanec ve společnosti čerpal. Home office má velký motivační charakter. Společnost tímto benefitem dává zaměstnanci najevo, že mu plně důvěřuje,

že v pracovní době bude opravdu pracovat a svou práci odvede z domu stejně dobře, ne-li lépe, než z kanceláře. Je dokázáno, že zaměstnanci pracující z domu, jsou pracovně produktivnější než ti, kteří pracují v open space kancelářích, kde jsou okolo nich různé druhy rušivých elementů a zaměstnanci se nedokáží plně koncentrovat na svou práci. Zaměstnanci mohou Home office využít při souhlasu svého vedoucího divize, tedy jen v ten čas, kdy jejich přítomnost není nutná v sídle společnosti (např. při meetingu s klientem).

Posledním navrhovaným nefinančním benefitem v rámci projektu vedoucího ke zvýšení motivace stávajících zaměstnanců společnosti XY je zavedení tzv. Sick days. Navrhovaným počtem sick days jsou dva dny ročně. Sick days jsou velmi oblíbeným v současné době rozšiřujícím se benefitem. Ve chvíli, kdy zaměstnanec zjistí, že se ráno necítí dobře, ale ví, že mu stačí pouze jeden den na odpočinek, může zavolat do společnosti a oznámit, že využívá jeden den sick day. V případě zavedení sick days se sníží počet nemocných, kteří chodí do zaměstnání a rozšiřují svou nákazu na další zaměstnance. Zaměstnanec může využít i sick day k návštěvě lékaře.

Výše zmiňované benefity jsou na zvažení společnosti. Náklady na tyto benefity jsou nulové (když nepočítáme absenci zaměstnanců ve společnosti, při které jsou zaměstnanci neproduktivní), ale mají silný motivační charakter. Společnost těmito benefity dává zaměstnanci najevo, že si jej váží a že chce, aby si mohl odpočinout a načerpat sílu k další práci.

11.3 Omezení projektu

Na úvod je možné konstatovat, že společnost XY doposud svým zaměstnancům neposkytovala téměř žádné zaměstnanecké výhody. Omezením projektu tedy může být nevole společnosti XY zavádět větší počet benefitů, když doposud pro své zaměstnance mnoho neudělala. Omezením může být také nákladové. Společnost XY nemusí mít vůli poskytnout finanční prostředky pro zavedení všech navrhovaných benefitů vedoucích ke zlepšení současného stavu motivace. Nejnákladnějším navrhovaným benefitem je 3 % plošné zvýšení mezd zaměstnancům společnosti. To je navrhováno v návaznosti na nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením získané při dotazníkovém šetření.

11.4 Cíl projektu

V současné chvíli lze konstatovat, že ve společnosti XY není zaveden jednotný a ucelený program motivace a zaměstnaneckých benefitů. Ve společnosti neexistuje nikdo, kdo by se o zaměstnance staral. Cílem projektu je nastavení takového motivačního programu, který bude dosažitelný pro všechny zaměstnance společnosti, a budou mít možnost jej využívat všichni zaměstnanci rovnoměrně. Dílčími cíli a zároveň žádostmi na zlepšení motivace zaměstnanců ze strany vedení společnosti jsou:

- posílení stability zaměstnaneckých kapacit a snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení motivace zaměstnanců a sounáležitosti zaměstnanců se společností XY,
- minimalizace odchodů zaměstnanců ke konkurenčním společnostem (minimalizace investování nákladů na rozvoj lidského kapitálu, který odejde ke konkurenci).

11.5 Organizace projektu

Celý projekt a všechny návrhy a změny vedoucí ke zlepšení současného stavu motivace zaměstnanců budou předneseny a prezentovány řediteli společnosti XY.

Všechny dílčí kroky projektu a výzkumné části, které projektu předcházely, byly konzultovány s vedoucími jednotlivých divizí a přizpůsobeny potřebám a představám celé společnosti XY. Přímoou odpovědnost za dodržování a implementaci jednotlivých změn motivačního programu budou mít jednotliví vedoucí divizí.

11.6 Časová a nákladová analýza projektu

Tato subkapitola zahrnuje časovou náročnost, která bude potřeba pro zavedení projektu, a dále jeho celkový rozpočet, který bude zahrnovat pouze opatření, která vyžadují určité finanční investice. Rozpočet bude vyjádřen v nákladech na měsíc.

11.6.1 Časová analýza projektu

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, zavedení projektu je naplánováno od 1. 7. 2016. Toto datum bylo zvoleno hned ze dvou příčin. Datum je optimální z důvodu začátku nového kvartálu a firma bude moci sledovat výsledky a přínosy projektu. Druhým

hlediskem je začátek prázdnin, kdy ve společnosti není shon a nastává klidnější období („okurková“ sezóna).

Pro časovou analýzu projektu byl využit program WinQSB, za jehož pomoci byl sestaven uzlově ohodnocený síťový diagram, který graficky vyznačuje kritickou cestu a průběh navrhovaného projektu. Nejprve byly zachyceny postupné kroky projektu v tabulce níže (Tab. 13). Popsaná časová analýza se skládá z devíti činností, které na sebe navazují, a vyjadřuje celkovou dobu trvání projektu.

Musíme brát v potaz, že doby trvání jednotlivých činností jsou odhadovány, jejich přesná doba nelze určit a je možné, že reálná doba se bude lišit oproti tabulkové hodnotě. Doby trvání jsou podmíněny přístupem vedení společnosti, jejich rychlostí a schopností přizpůsobit navrhovaný projekt podmínkám společnosti a umožnění jeho implementaci v plném rozsahu.

Tab. 13. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování, 2016)

	Činnost	Předchozí činnost	Doba trvání (dny)
A	Prvotní interview se zaměstnanci společnosti XY	-	2
B	Dotazníkové šetření	A	10
C	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a interview se zaměstnanci	A, B	5
D	Prezentace výsledků šetření managementu společnosti XY	C	1
E	Zpracování projektu pro zvýšení motivace zaměstnanců	D	16
F	Implementace a zkušební fáze zpracovaného projektu	E	90
G	Vyhodnocení zkušební fáze projektu	F	5
H	Prezentace výsledků zkušební fáze managementu společnosti XY	G	1
I	Implementace návrhů a opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců společnosti XY	H	5

Z tabulky (Tab. 13) lze vyčíst, že celému projektu předcházely interview se zaměstnanci a tzv. HR oddělením, aby byla nastíněna situace motivace ve společnosti XY. Na základě těchto interview byl navržen dotazník pro kvantitativní výzkum, který byl předložen ke kontrole vedení společnosti a tentýž den distribuován mezi zaměstnance společnosti. Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti v únoru 2016.

Po získání vyplněných dotazníků proběhlo vyhodnocení kvalitativního i kvantitativního průzkumu a získané výsledky byly prezentovány vedení společnosti. Na základě získaných dat z obou šetření byl zpracován navrhovaný projekt vedoucí ke zvýšení stávající

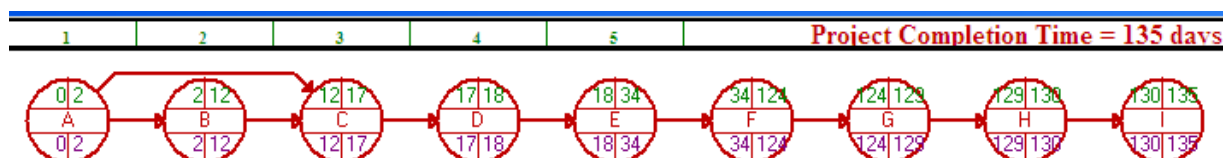
motivace. Zhotovení projektu bylo časově náročnější, jelikož bylo nutno brát v potaz podmínky ve společnosti a připomínky z řad vedení společnosti. Následným krokem je implementace a zkušební fáze projektu. Zkušební fáze ve společnosti bude probíhat tři měsíce (jeden kvartál). Po vyhodnocení zkušební fáze a její prezentaci vedení společnosti proběhne samotné zapracování projektu mezi zaměstnance společnosti.

Dle analýzy CPM, pro kterou byl využit program WinQSB, byly nalezeny dvě kritické cesty vyjadřující plánovaný průběh všech činností projektu a nejkratší možnou dobu realizace projektu. V případě prodloužení jakékoliv fáze kritické cesty bude opožděna realizace celého projektu. Grafické znázornění kritické cesty projektu je uvedeno na následujícím obrázku (Obr. 13).

Tab. 14. Řešení navrhovaného projektu zaměřeného na zvýšení současné motivace ve společnosti XY pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování, 2016)

04-01-2016 19:58:37	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	10	2	12	2	12	0
3	C	Yes	5	12	17	12	17	0
4	D	Yes	1	17	18	17	18	0
5	E	Yes	16	18	34	18	34	0
6	F	Yes	90	34	124	34	124	0
7	G	Yes	5	124	129	124	129	0
8	H	Yes	1	129	130	129	130	0
9	I	Yes	5	130	135	130	135	0
	Project Completion Time	=	135	days				
	Number of Critical Path(s)	=	2					

Pomocí programu WinQSB byla provedena CMP analýza, ze které lze vyčíst, že nejkratší možná doba realizace projektu je 135 dní.



Obr. 13. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování, 2016)

11.6.2 Nákladová analýza projektu

V následující tabulce (Tab. 15) jsou uvedeny náklady na realizaci plánovaných návrhů, které byly stanoveny v rámci projektu na zvýšení stávající motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Je třeba upozornit, že v tabulce jsou uvedeny pouze ty návrhy, které vyžadovaly určité finanční náklady. Rozpočet je vyjádřen v měsíčních nákladech.

Tab. 15. Nákladová náročnost vynaložená při zavádění jednotlivých opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016)

Opatření pro zvýšení motivace	Náklady na opatření
3 % navýšení mzdy	96 955
Navýšení soc. a zdrav. Pojištění v rámci 3 % navýšení mezd	31 998
Zaměstnání HR speciality	22 808
Příspěvek na dopravu	34 000
Změna příspěvku na stravování na stravenky	75 250
Odměna ve formě Flexi Passů	43 004
Kurzy angličtiny	3 200
Celkové náklady všech opatření	CZK 307.215

Popis a vyčíslení nákladů jednotlivých návrhů byl uveden v předchozí kapitole (Subkapitola 11.2). Z tabulky lze vidět, že celkové měsíční náklady na návrhy, u kterých je potřeba vynaložit určité finanční prostředky, jsou ve výši CZK 307.215. Nejnákladnějším návrhem v projektu zvyšující motivaci stávajících zaměstnanců je celoplošné 3 % navýšení mzdy. Náklady na tento návrh se skládají ze dvou složek – náklady na mzdy samotné ve výši CZK 96.955 a náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem v hodnotě CZK 31.998. Celkové měsíční náklady na navýšení mzdy jsou CZK 128.953.

Druhým nákladově nejnáročnějším navrhovaným benefitem je změna příspěvku na stravování ve stravenky. Měsíční náklady činí CZK 75.250. Ovšem nesmíme zapomenout, že stravenky patří mezi daňově uznatelné náklady, což znamená, že společnost XY si na konci finančního roku odečte ze zisku před zdaněním 55 % nákladů na tento benefit. Celková odečítaná částka bude CZK 1.214 tis. Velmi podobně je tomu i u zavedení Flexi Passů, které budou zaměstnancům vypláceny dvakrát ročně. Měsíční náklady na tento benefit se vyšplhají na částku CZK 43.004. Tento benefit je výhodnější jak pro společnost XY, tak i pro zaměstnance. Společnost ani zaměstnanci neodvádí při čerpání tohoto benefitu sociální ani zdravotní pojištění, což má za důsledek nižší

náklady pro společnost a možnost čerpání benefitu zaměstnanci v plné hodnotě CZK 2.000. Flexi Pasy jsou opět daňově uznatelné náklady a společnost si část nákladů opět odečte ze zisku před zdaněním, tím pádem si sníží daňovou povinnost při platbě daně z příjmu.

Dalšími náklady na projekt odváděné na měsíční bázi jsou náklady na příspěvek na dopravu ve výši CZK 34.000 a náklady na kurzy angličtiny v hodnotě CZK 3.200.

Do kalkulace měsíčních nákladů na zavedení projektu pro zvýšení motivace ve společnosti XY nebyly započítány náklady na školení pro HR specialitu a náklady na Teambuilding. Započítány nebyly z toho důvodu, že jsou klasifikovány jako jednorázové náklady, které se nebudou opakovat každý měsíc. Náklady na dvoudenní školení HR speciality jsou CZK 9.000 a na uspořádání teambuildingu v podobě turnaje v bowlingu ve výši CZK 2.400.

11.7 Analýza přínosů a rizik spojených s realizací projektu

Během implementace projektu se vedení společnosti XY může setkat s několika riziky, které jsou popsány v následující kapitole. Nejprve jsou však představeny přínosy, jež jsou shrnuty do několika bodů, které může společnost získat při správné implementaci navrhovaného projektu.

11.7.1 Přínosy projektu

Navrhovaný projekt pro zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY by měl vést k následujícím přínosům:

- celkové zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení loajality zaměstnanců vůči společnosti,
- zlepšení systému finančního odměňování,
- zavedení jednotného systému zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance společnosti XY,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- zlepšení vztahů na pracovišti,

- zajištění dohledu nad motivačním programem pro zaměstnance kvalifikovaným pracovníkem,
- vyšší atraktivita společnosti na trhu práce pro nové potenciální zaměstnance společnosti.

11.7.2 Rizika projektu – riziková analýza

Na základě vypracovaného projektu byla identifikována možná rizika, která mohou negativně ovlivnit realizaci projektu:

- negativní postoj ze strany managementu a zaměstnanců společnosti XY k navrhovaným motivačním krokům,
- zhoršení finanční situace společnosti XY, což může vést k nedostatku finančních prostředků na financování motivačního programu,
- navrhovaný motivační program může mít pouze krátkodobý efekt a postupem času se stane pro zaměstnance samozřejmostí a stereotypem,
- stravenky a Flexi Passy jsou v současné chvíli daňově uznatelnými náklady, což se může změnit v závislosti na legislativním vývoji v ČR,
- lepší motivační program u konkurence, který může způsobit odchod zaměstnanců za lepšími podmínkami,
- potenciální zvýšení sazeb sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem, které by mělo vliv na zvýšení nákladovosti finančních odměn,
- kalkulované náklady na projekt se mohou lišit od skutečných nákladů, což by mělo vliv na zvýšení finanční náročnosti navrhovaného projektu oproti původnímu plánu,
- výběr nevhodného kandidáta na nově otevřenou pozici HR specialisty, který nedokáže kvalitně implementovat návrhy motivačního programu.

Pro určení dopadu a závažnosti rizika bude v této kapitole využita tzv. matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika.

Zmiňovaná matice je zachycena v tabulce (Tab. 16) a může nabývat následujících hodnot:

- pravděpodobnost, s jakou je možný výskyt rizika bude vyjádřena základními hodnotami, které jsou při sestavování rizikové analýzy využívány takto:
 - nízká – hodnota 0,25,

- střední – hodnota 0,5,
- vysoká – hodnota 0,75.
- stejná stupnice hodnot bude využita pro vyjádření rizika neboli jeho dopadu - hodnoty jsou opět následující:
 - nízká – hodnota 0,25,
 - střední – hodnota 0,5,
 - vysoká – hodnota 0,75.

Tab. 16 Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika (Vlastní zpracování, 2016)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Závažnost rizika			Výsledek
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	
Negativní postoj ze strany managementu a zaměstnanců společnosti XY		X				X	0,375
Zhoršení finanční situace společnosti XY	X					X	0,188
Krátkodobý efekt a úpadek do stereotypu		X		X			0,125
Změna v legislativě týkající se daňově uznatelných nákladů	X			X			0,063
Lepší motivační program u konkurence			X		X		0,375
Potenciální zvýšení sazeb sociálního a zdravotního pojištění	X			X			0,063
Rozdíl mezi kalkulovanými a skutečnými náklady		X			X		0,25
Výběr nevhodného kandidáta na nově otevřenou pozici HR specialisty	X			X			0,063

Matice rizikovosti je interpretována v tabulce (Tab. 16). V levé části tabulky jsou stručně popsána rizika, která mohou nastat při zavádění navrhovaného projektu. Zleva doprava jsou vyčísleny hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a poté závažnosti rizika. Tyto

hodnoty jsou mezi sebou vynásobeny a dávají hodnotu výsledné rizikovosti, což je uvedeno v pravé části tabulky.

Riziko, které je vyhodnoceno s nejvyšším výsledkem je to, na které by se společnost XY měla nejvíce zaměřit a vynaložit všechna opatření pro minimalizaci výskytu rizika a jeho dopadu na celý projekt.

Po zpracování matice rizikovosti byla vyhodnocena dvě rizika, která mohou mít značný vliv na neúspěch navrhovaného projektu a mohou mít škodlivé následky na motivaci zaměstnanců. Těmito riziky jsou **negativní přístup k projektu ze strany vedení společnosti a zaměstnanců** a **lepší motivační systém u konkurence**. Právě na tyto dvě rizika by měl být kladen největší důraz při zavádění navrhovaného projektu a snažit se minimalizovat jejich výskyt. Naproti tomu nejméně závažnými riziky při zvážení všech kritérií jsou nesprávný výběr kandidáta na pozici HR specialisty a změna legislativy daňově uznatelných nákladů a sociálního a zdravotního pojištění. S těmito riziky se musí počítat, že jejich výskyt je možný, ale dopad na úspěšnost projektu nebude nijak velký.

11.7.3 Navrhované opatření pro eliminaci vzniku rizik

Na každé riziko existuje opatření proti jeho vzniku. Nejzávažnější a nepravděpodobnější je výskyt dvou rizik. Negativnímu přístupu ze strany vedení společnosti lze předejít tak, že si společnost uvědomí, jaké zaměstnanecké výhody a mzdové ohodnocení je nabízeno konkurenčními společnostmi v jejich okolí. Již několikrát bylo zmíněno, že průměrná česká společnost odměňuje své zaměstnance dvanácti benefity. V současné chvíli jsou správně zavedeny pouze dva. Riziko negativního přijetí ze strany vedení lze eliminovat dobrou prezentací nejen projektu, ale i situací na konkurenčním trhu. To povede k uvědomění si managementu, že společnost v rámci motivace zaměstnanců musí projít řadou změn. Ze strany pracovníků není očekáván odmítavý postoj k zaváděným změnám, jelikož se jejich změny budou týkat pozitivně a povedou ke zvýšení jejich spokojenosti a sounáležitosti se společností XY. Informovanost managementu o současné motivační situaci ve společnosti povede i ke snížení možnosti výskytu druhého nejpravděpodobnějšího rizika – lepšího motivačního systému u konkurence. Pokud společnost zavede navrhovaný projekt, přiblíží se v rámci motivace ke konkurenci a značně tím sníží riziko odchodu zaměstnanců k ní.

Pravděpodobnost rizika zhoršení finanční situace je velmi nízké, jelikož společnost si řadu let vede velmi dobře na trhu. Závažnost rizika je vysoká. Pokud však společnost bude

pokračovat ve svém podnikatelském plánu a bude nadále svůj servis inovovat, bude výskyt výše zmiňovaného rizika eliminován na minimum. V případě rozdílu mezi kalkulovanými a skutečnými náklady je závažnost rizika střední. Toto riziko lze snížit nejen důkladným propočtem všech potenciálně vynaložených nákladů, ale i uvědoměním si, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co společnost má a je nutné do nich investovat – i když jsou náklady vyšší než předpokládané.

Riziko krátkodobého efektu motivace lze předejít monitorováním spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými návrhy. V případě, že zaměstnanci nebudou zcela motivováni některým z navrhovaných benefitů, lze jej vyřadit z nabídky a náklady, které společnost ušetří jeho vyřazením lze investovat na rozšíření jiného benefitu, který je naopak u zaměstnanců nejoblíbenější. Tímto krokem společnost XY dosáhne stále úrovně motivace.

Nejméně závažnými riziky jsou zásahy státu do legislativy týkající se daňově uznatelných nákladů. Tyto zásahy mohou ovlivnit politiku zaměstnaneckých výhod, ale bohužel tomuto riziku se společnost nemůže nikterak bránit, jelikož je nemůže nijak ovlivnit. Malý dopad na neúspěšnost projektu má i riziko výběru špatného kandidáta na pozici HR speciality. Tomuto riziku se může společnost XY vyhnout tím, že výběr kandidáta neuspěchá, vybere kandidáta s předchozími zkušenostmi a dobrými recenzemi. Dále jej kvalitně proškolí a nastaví očekávání, které od něj společnost XY očekává v rámci motivace svých zaměstnanců.

11.8 Zhodnocení úspěšnosti projektu

Cílem projektu je zvýšení motivace stávajících zaměstnanců společnosti XY a jejich celkové spokojenosti. To povede ke snížení fluktuace zaměstnanců, která dosahovala v předchozích letech vysokých hodnot, a ke zvýšení loajality zaměstnanců vůči společnosti.

Danému projektu předcházela podrobná kvalitativní a kvantitativní analýza, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření a interview se zaměstnanci společnosti.

Zavedení projektu ovlivní motivaci a celkovou spokojenost zaměstnanců, což povede ke zvýšení produktivity práce a efektivnějšímu dosahování cílů, stanovených samotnou společností. Vedení společnosti může mít vůči projektu odmítavý postoj z důvodu finanční náročnosti, ale musí si uvědomit, že do lidského kapitálu je nutné pravidelně investovat.

Prvotní investice povede k lépe motivovaným zaměstnancům, kteří pocítí, že společnosti na nich záleží. Tím společnost docílí vyšší efektivity práce, vyšších obrátů a návratnosti vynaložených nákladů.

Pouhé samotné zavedení projektu nestačí. Je nutné, aby vedení společnosti ve spolupráci s HR oddělením pravidelně sledovalo míru motivace a spokojenosti zaměstnanců a nabídku stimulů upravovalo podle potřeb a zájmu zaměstnanců. Kvalitního nastavení motivačních faktorů dosáhne společnost detailním vyhodnocením zkušební fáze projektu a pravidelným průzkumem mínění o motivaci mezi zaměstnanci. V počáteční fázi je navrhováno provádět průzkum dvakrát ročně do té doby, než se motivační program ustálí a stane se motivačním pro všechny zaměstnance.

Dle nastavených kritérií a názorů z řad vedení a zaměstnanců společnosti by měl navrhovaný projekt vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a tím dosáhnout nejen vyšší efektivity a produktivity práce, ale i snížení fluktuace zaměstnanců společnosti. Tyto kritéria tedy splňují naplnění cílů, které byly stanoveny na začátku šetření a navržení projektu.

12 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Výstupem této diplomové práce je projekt pro zvýšení stávající motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Projekt byl zpracován na základě poznatků získaných z teoretické a praktické části diplomové práce.

Cílem projektu je nastavení takového motivačního programu, který bude dosažitelný pro všechny zaměstnance společnosti, a budou jej mít možnost využívat všichni zaměstnanci společnosti rovnoměrně. Projekt by měl motivovat zaměstnance do takové míry, aby byla snížena fluktuace zaměstnanců, která v posledních letech dosahovala vysokých hodnot.

Hlavní náplní projektové části je sestavení plné metodiky zpracování motivačního systému. Na základě kvalitativního a kvantitativního šetření byly identifikovány problémové oblasti, ke kterým se zaměstnanci společnosti staví nejvíce negativně. K těm pak byla navržena možná řešení, odstraňující demotivační faktory.

Projekt obsahuje několik návrhů na zlepšení současného stavu. Návrhy jsou finančního i nefinančního charakteru. Společnosti XY je navrženo celoplošné zvýšení platu o 3 % a zavedení příspěvku na dopravu. Mezi navrhované nefinanční benefity patří změna příspěvku na stravování na stravenky, zavedení odměny v podobě Flexi Passů, výuka anglického jazyka, teambuilding, 5. týden dovolené, dva dny sick days a Home office. Společnosti je také navrženo zaměstnání jednoho pracovníka na pozici HR speciality, čímž by odstranila nejzávažnější zjištěný nedostatek - absence HR oddělení a motivačního programu.

V rámci projektu je také navrženo kvalitní zpracování zkušební fáze projektu a pravidelná kontrola míry motivace a spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. V počáteční fázi je navrhováno provádět průzkum dvakrát ročně do té doby, než se motivační program ustálí a stane se motivačním pro všechny zaměstnance.

Finanční náročnost projektu byla vyčíslena na CZK 307.215 měsíčně. Může se zdát, že finanční prostředky na zavedení projektu jsou vysoké, musíme ale brát v potaz, že před návrhem projektu byly ve společnosti funkčně zavedeny pouze dva benefity. Snahou projektu bylo při co nejnižších nákladech se přiblížit průměrnému standardu v ČR – dvanáct zavedených a funkčních benefitů. Časová náročnost projektu byla díky programu

WinQSB vyhodnocena na 135 dní. Nejdelší částí projektu je zkušební fáze trvající jeden kvartál – 90 dní.

Úspěšné zavedené projektu má pro společnost řadu výhod. Mezi největší přínosy patří zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, jejich loajality vůči společnosti a snížení fluktuace. Existují i rizika, která mohou ovlivnit realizaci projektu. Na základě matice pravděpodobnosti byla identifikována ty nejzávažnější a byla navržena opatření k jejich eliminaci.

Dle nastavených kritérií a názorů z řad vedení a zaměstnanců společnosti by měl navrhovaný projekt vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a tím dosáhnout nejen vyšší efektivity a produktivity práce, ale i snížení fluktuace zaměstnanců společnosti. Tyto kritéria tedy splňují naplnění cílů, které byly stanoveny na začátku šetření a návržení projektu.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem diplomové práce bylo vytvoření takového projektu, který je možný aplikovat v dané společnosti a povede ke zvýšení stávající motivace zaměstnanců ve společnosti. Zlepšením motivace zaměstnanců má společnost dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců, což povede ke snížení fluktuace zaměstnanců, která dosahovala v posledních letech vysokých hodnot.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace, zaměstnaneckých výhod a celkové spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. V teoretické části byly popsány nejznámější motivační teorie, moderní trendy v oblasti motivace, nejvyužívanější zaměstnanecké výhody a motivační program a jeho struktura.

Cílem praktické části bylo využití teoretických poznatků z teoretické části a následné zpracování analýzy současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti XY. V úvodu praktické části, před samotnou analýzou, byla společnost XY představena a byl popsán její současný stav motivace zaměstnanců. Pro získání dat k vypracování kvalitní analýzy bylo použito kvalitativního a kvantitativního šetření. Kvalitativní šetření bylo prováděno pomocí interview s HR oddělením a zaměstnanci společnosti, pro kvantitativní šetření bylo využito dotazníků. Výsledky těchto výzkumů byly podkladem pro projektovou část diplomové práce, která si dala za cíl odstranit negativní vlivy motivace a nastavit motivační program, který bude dosažitelný pro všechny zaměstnance společnosti, a budou jej mít možnost využívat všichni zaměstnanci společnosti rovnoměrně.

Výzkumy (kvalitativní i kvantitativní) ukázaly, že ve společnosti není zaveden žádný motivační program pro zaměstnance. Největším nedostatkem je pak absence HR oddělení ve společnosti. Mezi zaměstnanci byla vyjádřena největší nespokojenost ve výši finančního ohodnocení a nedostatku zaměstnaneckých benefitů.

S ohledem na názory, vyjádření, mínění a přání zaměstnanců byly v projektové části navrženy kroky k eliminaci a odstranění negativních faktorů, které mají vliv na demotivaci zaměstnanců.

Společnost svým zaměstnancům před navrhovaným projektem neposkytovala téměř žádné zaměstnanecké výhody. V rámci projektu vedoucího ke zvýšení současného stavu

motivace zaměstnanců, bylo společnosti navrženo celoplošné zvýšení mzdy o 3 % a zavedení příspěvku na dopravu. Mezi navrhované nefinanční benefity patřily změna příspěvku na stravování na stravenky, zavedení odměny v podobě Flexi Passů, výuka anglického jazyka, teambuilding, 5. týden dovolené, dva dny sick days a Home office.

V závěru projektové části diplomové práce jsou uvedeny nejen přínosy při úspěšném aplikování projektu, ale i rizika, která mohou nastat. K těmto rizikům byly definovány kroky, vedoucí k jejich eliminaci a odstranění. Finanční náročnost byla vyčíslena na CZK 307.215 měsíčně. V rámci projektu byla provedena i jeho časová analýza pomocí programu WinQSB. Nejkratší možná doba realizace projektu je 135 dní. Implementace projektu byla společnosti navržena v období tzv. „okurkové sezóny“, ideálně tedy od 1. 7. 2016.

Při zpracování diplomové práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání diplomové práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a tím jsem splnil formulované a navržené cíle diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd.13. Praha: Grada Publishing, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J., 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BANFIELD, P. a R. KAY, 2012. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 400 p. ISBN 978-0-19-958108-5.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Vzd. 3. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

CLEGG, B. a P. BIRCH, 2004. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 258 s. ISBN 80-251-0356-0.

CRAWSHAW, J., P. S BUDHWAR a A. DAVIS, 2014. *Human resource management: strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE, 373 pages. ISBN 978-1-4462-7079-0.

DEIBL, M., 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Vyd. 1. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Management, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GREGAR, A., 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOČIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 2. Praha: Grada, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, L., 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBALÁK, M., 2013. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. Vyd. 1. Žilina: Eurokódex, 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4.

MĚRTLOVÁ, L., 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NOE, R. A., 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 552 p. ISBN 978-0-07-353046-8.

ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

THOMSON, R., 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, J., 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

Internetové zdroje

Benefit Plus, ©2014. *Cafeteria Benefit Plus*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>>

Brodský, J., ©2015. Blog Ústavu práva a právní vědy. *Post moderní homeoffice*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.ustavprava.cz/blog/2015/11/post-moderni-home-office>>.

Cafeteriasystems.cz, ©2016. *Online systém pro objednávky benefitů - CafeteriaSystems.cz*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.cafeteriasystems.cz/>>.

Cfoworld.cz, ©2015. *Úskali home office*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://cfoworld.cz/analyzy/uskali-home-office-3805>>.

Český statistický úřad, ©2016. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2015 byla druhá nejnižší mezi kraji*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2015-byla-druha-nejnizsi-mezi-kraji>>.

Elseaz.cz, ©2016. *Counselling | Manažerský slovník | ELSE AZ s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>>.

Holanová, T., ©2015. *Aktuálně.cz - Víte co se právě děje. Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefit-u-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/>>.

Jemelka, J., ©2015. *Kurzy.cz. Home office z pohledu zaměstnavatele: zisk či komplikace?*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/zpravy/389326-home-office-z-pohledu-zamestnavatele-zisk-ci-komplikace/>>.

Lošťák, M., ©2016. *Alfafairs.cz. Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy | AlfaFairs s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.alfafairs.cz/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy>>.

MAFRA, a.s., ©2016. *Produkty.topkontakt.idnes.cz. Poukázky Flexi Pass - Produktový katalog TOPkontakt*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://produkty.topkontakt.idnes.cz/p/poukazky-flexi-pass/891337/>>.

ManagementMania.com, ©2015. *Práce z domova (Home Office)*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/homeoffice-prace-z-domova>>.

Mojesodexo.cz., ©2016. *Flexi Pass | Sodexo: s námi je každý den lepší: stravenky, poukázky a zaměstnanecké benefity*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>>.

Mýdlová, L., ©2015. *Jobs.cz. Šéfové radí: tohle řekněte, když chcete home office*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs.cz/poradna/sefove-radi-tohle-reknete-kdyz-chnete-home-office/>>.

Newday.cz, ©2016. *Teambuilding - ročně přes 150 akcí a 3000 účastníků / NewDay*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.newday.cz/teambuilding>>.

Novinky.cz, ©2016. *Obliba bonusů se mění*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/391660-obliba-bonusu-se-meni.html>>.

Podnikátor.cz, ©2015. *Counselling*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17497/Counselling>>.

Portal.justice.cz, ©2016. *Justice.cz*. [online] [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.

Skoleni-kurzy-educity.cz, ©2016. *Kurz / školení Pracovní motivace, stimulace a vyjednávání, pořádané firmou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., vzdělávací a poradenský institut Zlín | EduCity*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/pracovni-motivace-stimulace-a-vyjednavani-c24806>>.

Skřítecká, L., ©2015. New Wave Service. *Práce z domova-home office- výhody a nevýhody*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.newwaveservice.cz/blog/2015/03/31/prace-z-domova-home-office-vyhody-a-nevyhody>>.

Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016. *Cafeteria mojeBenefity*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria>>.

Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016. *Flexi Pass*. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>>.

Stanický, M., ©2015. FinExpert.E15.cz. *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance_1>.

Zikmund, M., ©2010. Businessvize.cz. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>.

Interní zdroje

Interní zdroje a dokumenty společnosti XY.

Interview se zaměstnanci společnosti XY.

Internetový portál společnosti XY.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Motivační proces (Armstrong, 2009, s. 109).....</i>	13
<i>Obr. 2. Maslowův hierarchický model potřeb (Hálek, ©2013).....</i>	16
<i>Obr. 3. Model motivace podle Portera a Lawlera (Armstrong, 2015, s. 224).....</i>	18
<i>Obr. 4. Ukázka Flexi Passů nabízených společnostmi Sodexo (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016).....</i>	27
<i>Obr. 5. Organizační struktura společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	48
<i>Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY v letech 2006 – 2016 (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	49
<i>Obr. 7. Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2011 – 2015 (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	49
<i>Obr. 8. Pohlaví a věk dotazovaných zaměstnanců společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	55
<i>Obr. 9. Nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	56
<i>Obr. 10. Poskytované zaměstnanecké benefity dle zaměstnanců společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	60
<i>Obr. 11. Vůle opustit společnost při nabídce práce s vyšším finančním ohodnocením (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	63
<i>Obr. 12. Ukázka stravenek nabízených společnostmi Sodexo (Sodexo Benefits ČESKÁ REPUBLIKA, ©2016).....</i>	79
<i>Obr. 13. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování, 2016).....</i>	87

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Preference benefitů podle délky praxe u současného zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2016)</i>	32
<i>Tab. 2. Nejvyužívanější zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele (Holanová, ©2015)</i>	33
<i>Tab. 3. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016)</i>	44
<i>Tab. 4 Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování, 2016)</i>	65
<i>Tab. 5 Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování, 2016)</i>	65
<i>Tab. 6 Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování, 2016)</i>	66
<i>Tab. 7 Kontingenční tabulka s empirickými četnostmi (Vlastní zpracování, 2016)</i>	67
<i>Tab. 8. Tabulka teoretických četností (Vlastní zpracování, 2016)</i>	67
<i>Tab. 9 Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování, 2016)</i>	68
<i>Tab. 10. Vyjádření očekávaných a skutečných hodnot pro verifikaci stanovených výzkumných hypotéz (Vlastní zpracování, 2016)</i>	71
<i>Tab. 11. Srovnání výplaty 13. platu ve finanční a nefinanční podobě z pohledu zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2016)</i>	81
<i>Tab. 12. Porovnání výplaty 13. platu ve finanční a nefinanční podobě z pohledu zaměstnance (Vlastní zpracování, 2016)</i>	82
<i>Tab. 13. Časová analýza projektu (Vlastní zpracování, 2016)</i>	86
<i>Tab. 14. Řešení navrhovaného projektu zaměřeného na zvýšení současné motivace ve společnosti XY pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování, 2016)</i>	87
<i>Tab. 15. Nákladová náročnost vynaložená při zavádění jednotlivých opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY (Vlastní zpracování, 2016)</i>	88
<i>Tab. 16 Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika (Vlastní zpracování, 2016)</i>	91

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Matematický model SWOT analýzy společnosti XY
- P II Dotazník pro zjištění současného stavu motivace zaměstnanců společnosti XY
- P III Grafická interpretace dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI XY

	Vstup na nové zahraniční trhy	BIO zaměření společnosti	Zvýšení nezaměstnanosti ve zlínském kraji	Zvyšující se zájem o studium na zlínských vysokých školách	Corporate social responsibility	Silné konkurenční prostředí na trhu	Nízká nezaměstnanost ve zlínském kraji	Neatraktivita zlínského kraje pro zaměstnance z jiných krajů	Proměnlivá ekonomická situace na trhu	Pokles kupní síly obyvatel	Vysoké procento nedobytných pohledávek	Klesající zisky společnosti	Neschopnost splácet závazky	+	-
Hlavní silné stránky															
Vysoká profesní odbornost	+	+	0	0	+	0	0	-	0	0	-	-	-	3	4
Pozitivní vnímání značky	+	+	0	0	+	-	0	0	0	0	-	-	-	3	4
Stabilní finanční situace společnosti	+	0	0	0	0	-	0	0	-	-	-	-	-	1	6
Vhodné umístění sídla společnosti	0	0	0	+	0	0	0	-	0	0	0	0	0	1	1
Pobočky po celé ČR	+	0	0	0	0	-	0	0	-	-	0	0	0	1	3
Expanze do zahraničí	+	+	0	0	+	-	0	0	-	-	-	-	-	3	6
Tradice a zkušenosti společnosti	+	+	+	+	+	-	0	0	-	0	0	0	0	5	2
Vysoký obrat společnosti	+	0	+	+	0	-	0	0	-	-	-	-	-	3	6
Hlavní slabé stránky															
Neefektivní systém zaměstnaneckých výhod	0	0	-	-	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	5
Absence motivačního programu pro zaměstnance	0	0	-	-	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	5
Vysoká fluktuace zaměstnanců	0	0	-	0	0	-	-	-	-	0	0	0	-	0	6
Nejednotný systém finančního ohodnocení	0	0	0	0	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	7
Vysoká rozhodovací autonomie vedoucích pracovníků	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-	-	-	0	4
Složitý schvalovací systém	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Absence HR oddělení	0	0	-	-	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	5
+	7	4	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	20	
-	0	0	4	3	0	12	6	7	6	5	7	7	8		65

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ ÚROVNĚ STIMULACE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Jakub Bukovjan a jsem studentem pátého ročníku navazujícího magisterského studijního programu Management a marketing na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „*Projekt zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY*“. V rámci vypracování praktické části bych Vás chtěl požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poskytne informace potřebné ke zpracování výše uvedeného tématu.

Instrukce k vyplnění dotazníku: U otázek, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že veškeré informace získané tímto dotazníkem nebudou nikterak zneužity. Jsou určeny výhradně pro výsledky tohoto průzkumu.

Jakub BUKOVJAN

ČÁST 1. – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

1. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

.....

2. Jaká je Vaše současná pracovní pozice ve společnosti?

.....

3. Odpovídá Vaše vzdělání pracovnímu zařazení?

ano

ne

4. Jak byste celkově charakterizoval/a pracovní podmínky (osvětlení, čistota pracovního prostředí, možnost stravování, sociální zařízení) na Vašem pracovišti?

velmi vyhovující

poměrně vyhovující

poměrně nevhovující

velmi nevhovující

4a) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „poměrně nevyhovující“ nebo „velmi nevyhovující“, uveďte prosím důvod.

.....
.....

5. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> společnost je v místě mého bydliště | <input type="checkbox"/> na základě doporučení přátel (známých) |
| <input type="checkbox"/> dobrá pověst a prestiž společnosti | <input type="checkbox"/> na základě doporučení úřadu práce |
| <input type="checkbox"/> dobré platové podmínky | <input type="checkbox"/> na základě své dosavadní praxe |
| <input type="checkbox"/> možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> jiný: |

6. Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

6a) Pokud jste odpověděl/a „spíše nespokojen/a“ nebo „velmi nespokojen/a“, co by dopomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> lepší přístup vedení společnosti | <input type="checkbox"/> jiný druh vykonávané práce |
| <input type="checkbox"/> pochvala a uznání od nadřízeného | <input type="checkbox"/> lepší pracovní vztahy a atmosféra |
| <input type="checkbox"/> vyšší finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> možnost zvyšovat si kvalifikaci |
| <input type="checkbox"/> lepší dopravní spojení do zaměstnání | <input type="checkbox"/> jiné: |

7. Vyhovuje Vám pracovní doba?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> určitě ne |

8. Z hlediska Vašeho budoucího kariérního růstu jste rozhodnut/a:

- změnit zaměstnání co nejdříve to bude možné
- změnit zaměstnání v horizontu jednoho roku
- změnit zaměstnání v rámci několika let
- zůstat ve společnosti dlouhodobě, jestli to bude možné

14. Jste s poskytovanými benefity spokojen/a?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

14a) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „spíše ne” nebo „určitě ne“, uveďte prosím důvod.

.....
.....

15. Motivují Vás vybrané benefity k vyšším pracovním výkonům?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

15a) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „spíše ne” nebo „určitě ne“, uveďte prosím důvod.

.....
.....

16. Pokud byste měl/a možnost volby, jakou možnost stimulace byste preferoval/a?

finanční forma odměny

nefinanční forma odměny

17. Jaký další benefit byste rád/a uvítal/a ve společnosti (označte libovolné množství zaměstnaneckých výhod)?

přechodné ubytování

zvýhodněné půjčky

příspěvek na školení a kurzy

13. plat

příspěvek na dopravu

odměny při různých jubileích

příspěvek k penzijnímu připojištění

vstupenky na masáže, bazén, fitness

příspěvek na dovolenou

vstupenky do divadla, na koncerty

pátý týden dovolené

jiná:

.....

18. Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

19. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
a) Společnost má				
<i>v okolí dobrou pověst.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Mám pocit jistoty svého				
<i>zaměstnání.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mám možnost zvyšovat				
<i>svou kvalifikaci.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Mám možnost kariérního				
<i>růstu.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Mám pocit, že můžu svobodně				
<i>vyjádřit svůj názor bez jakékoli</i>				
<i>újmý či postihu.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Jsem dostatečně informován/a				
<i>o všech důležitých skutečnostech,</i>				
<i>které se týkají mě nebo mé práce.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Odešel/a bych, kdyby mi				
<i>byla nabídnuta práce s vyšším</i>				
<i>finančním ohodnocením.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Svým přátelům bych doporučil/a				
<i>práci ve společnosti.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Jak byste ohodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> velmi přátelské | <input type="checkbox"/> poměrně přátelské |
| <input type="checkbox"/> poměrně nepřátelské | <input type="checkbox"/> velmi nepřátelské |

21. Když uděláte chybu, jak se zachová Váš nadřízený?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> vyčte mi chybu před kolektivem | <input type="checkbox"/> rázně si se mnou promluví v kanceláři |
| <input type="checkbox"/> vyřešíme chybu v klidu v kanceláři | <input type="checkbox"/> poradí mi, jak se chyby vyvarovat |
| <input type="checkbox"/> nadřízený se mnou chyby neřeší | <input type="checkbox"/> jinak: |

21a) Jaká forma řešení chyb by pro Vás byla nejlepší (můžete uvést možnosti z otázky 21 či uvést odpověď zcela jinou – vlastní)?

.....

22. Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoli (i osobním) problémem?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> částečně ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> vůbec |
| <input type="checkbox"/> nestojím o to | |

23. Chválí Vás nadřízený za vynikající výsledky Vaší práce?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> částečně ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> vůbec |

24. Motivuje Vás společnost k podávání lepších výkonů?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> částečně ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> vůbec |

24a) Pokud jste odpověděl/a „spíše ne“ či „vůbec“, můžete, prosím, uvést zdůvodnění Vaší odpovědi?

.....
.....

25. Máte nějaké další připomínky ke společnosti?

.....
.....
.....

ČÁST 5. – OSOBNÍ INFORMACE

26. Vaše pohlaví:

- žena muž

27. Váš věk:

- do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let
 41 – 50 let 51 – 60 let 61 a více let

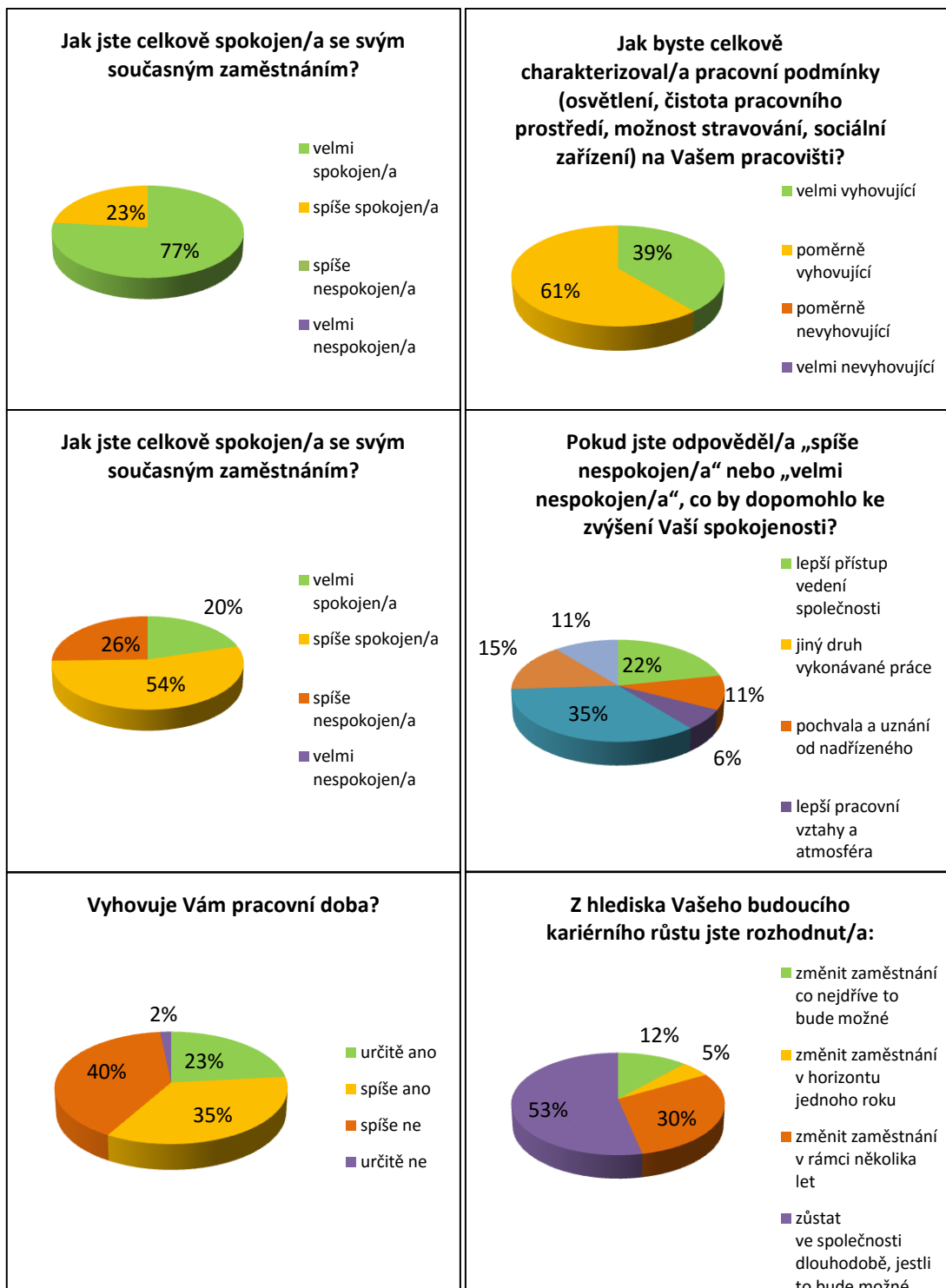
28. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

- základní vyučen/a
 středoškolské – maturita vysokoškolské

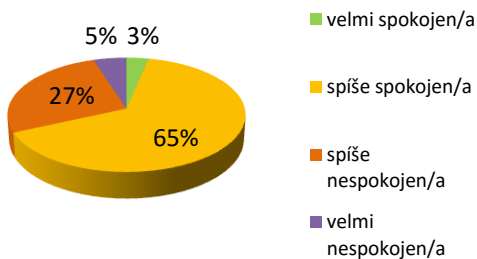
Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu Vám v případě Vašeho zájmu poskytnu Váš zaměstnavatel. Přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

Jakub BUKOVJAN

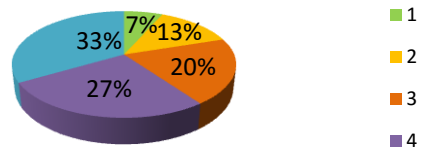
PŘÍLOHA P III: GRAFICKÁ INTERPRETACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



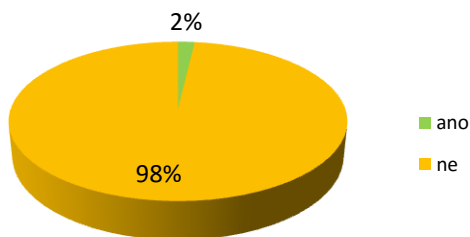
Jak jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti?



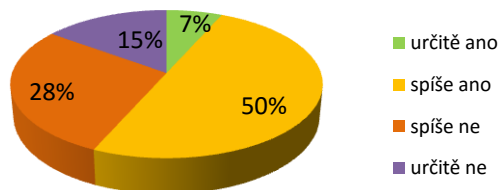
Jak jste spokojen/a s Vaším současným finančním ohodnocením při zohlednění Vaší pracovní náplně, zodpovědnosti, výkonu či pracovního zatížení (k dispozici máte číselnou škálu od 1 do 5, přičemž 1 = naprostá spokojenost, 5 = naprostá nespokojenost)?



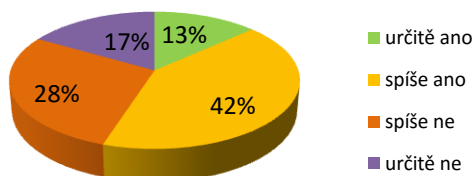
Považujete některý z využívaných benefitů jako zbytečný?



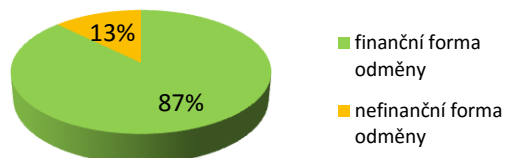
Jste s poskytovanými benefity spokojen/a?



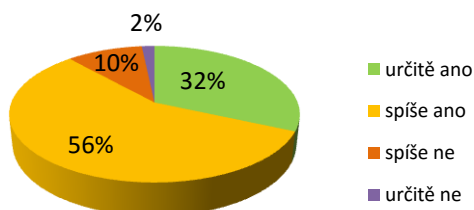
Motivují Vás vybrané benefity k vyšším pracovním výkonům?



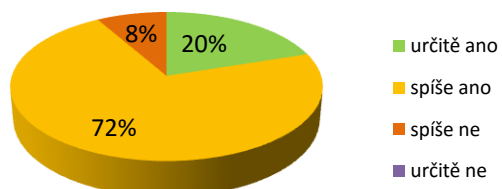
Pokud byste měl/a možnost volby, jakou možnost stimulace byste preferoval/a?



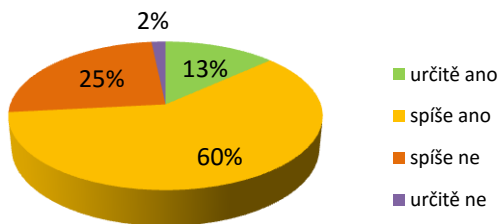
Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje?



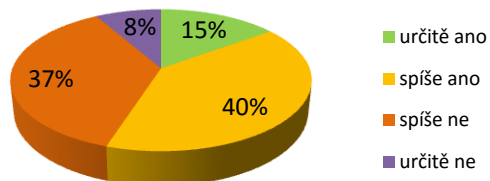
Společnost má v okolí dobrou pověst.



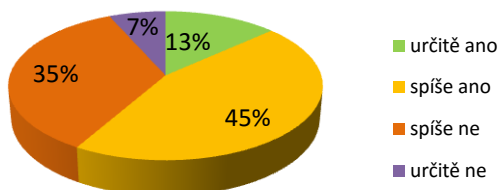
Mám pocit jistoty svého zaměstnání.



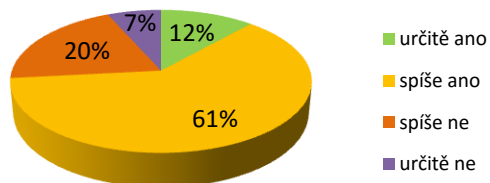
Mám možnost zvyšovat svou kvalifikaci.



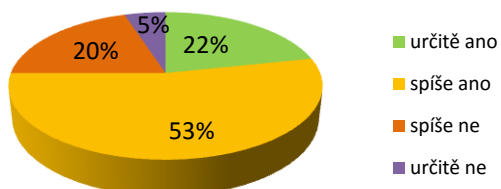
Mám možnost kariérního růstu.



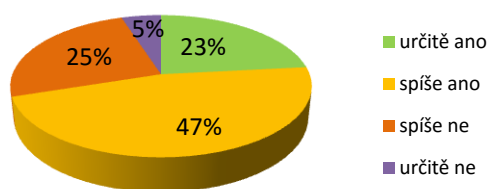
Mám pocit, že můžu svobodně vyjádřit svůj názor bez jakékoli újmy či postihu.



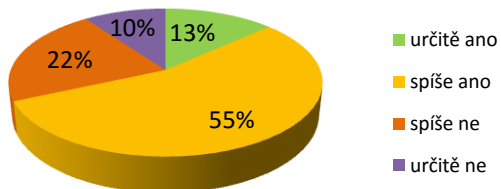
Jsem dostatečně informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají mě nebo mé práce.



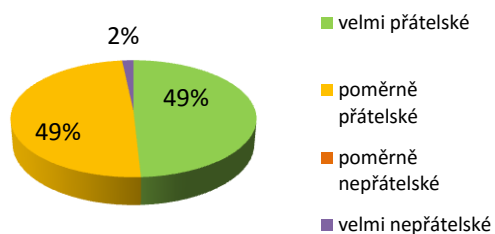
Odešel/a bych, kdyby mi byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.



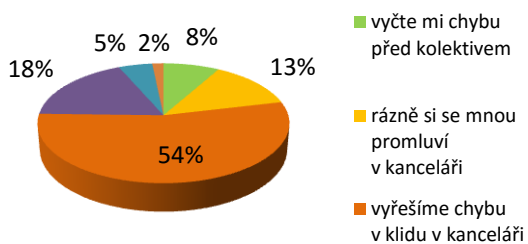
Svým přátelům bych doporučil/a práci ve společnosti.



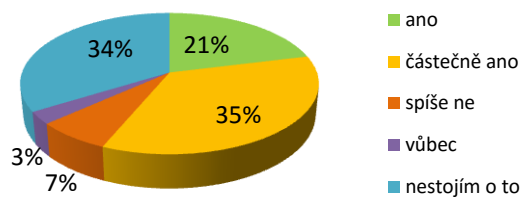
Jak byste ohodnotil/a osobní vztahy v rámci Vašeho pracovního kolektivu?



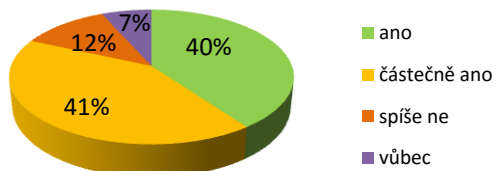
Když uděláte chybu, jak se zachová Váš nadřízený?



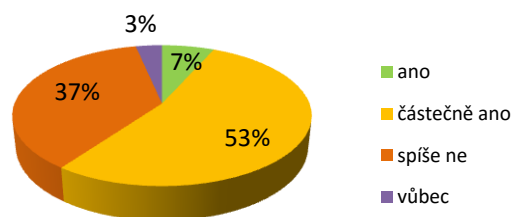
Můžete se svěřovat svému nadřízenému s jakýmkoli (i osobním) problémem?



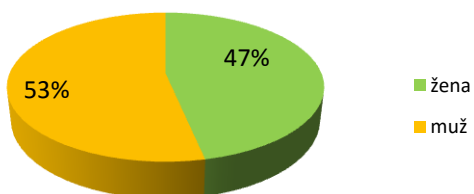
Chválí Vás nadřízený za vynikající výsledky Vaší práce?



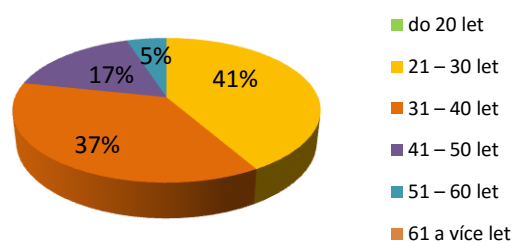
Motivuje Vás společnost k podávání lepších výkonů?



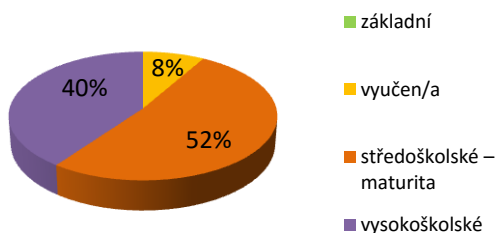
Vaše pohlaví



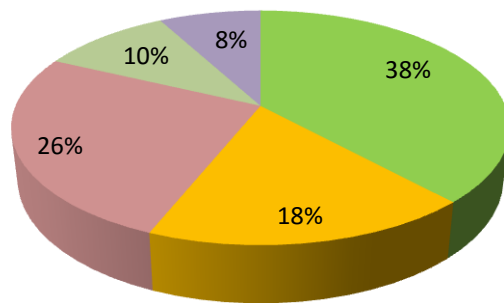
Váš věk



Vaše nejvyšší ukončené vzdělání

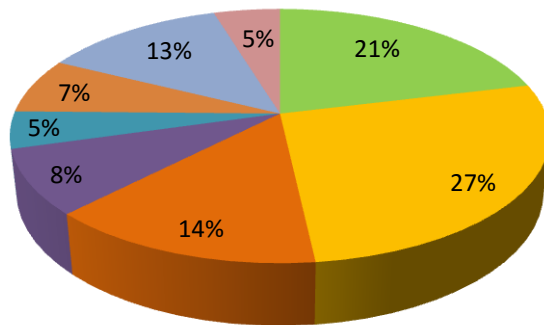


Jaké benefity jsou na Vašem pracovišti využívány? (zvolte libovolný počet možností)



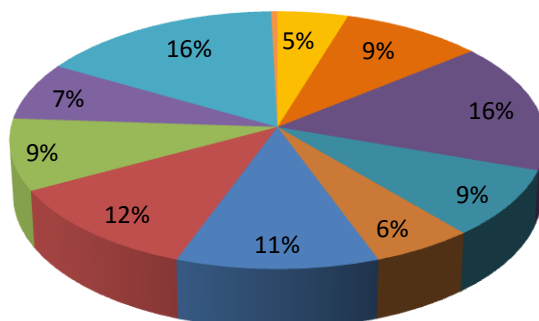
- stravenky/příspěvek na stravování
- finanční prémie
- 13. a 14. mzda
- bezúročné půjčky
- 5. týden dovolené

Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti?



- společnost je v místě mého bydliště
- na základě doporučení přátel (známých)
- dobrá pověst a prestiž společnosti
- na základě doporučení úřadu práce
- dobré platové podmínky
- na základě své dosavadní praxe

Jaký další benefit byste rád/a uvítal/a ve společnosti (označte libovolné množství zaměstnaneckých výhod)?



- přechodné ubytování
- zvýhodněné půjčky
- příspěvek na školení a kurzy
- 13. plat
- příspěvek na dopravu
- odměny při různých jubileích
- příspěvek k penzijnímu připojištění
- vstupenky na masáže, bazén, fitness
- příspěvek na dovolenou
- vstupenky do divadla, na koncerty
- pátý týden dovolené
- jiná