

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2014/2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ONDŘEJ HRUŠKA**

**Návrh modelu zvyšování spokojenosti zaměstnanců ve  
vybrané společnosti**

PRAHA 2015

**VEDOUCÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:**

Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2014/2015**

**BACHELOR THESIS**

**ONDŘEJ HRUŠKA**

**Model designed for increasing employee satisfaction in the  
selected company**

**PRAGUE 2015**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

**Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jméno autora .....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Kataríně Krpálkové Krelové Ph.D. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce, za náměty a cenné připomínky. Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům společnosti CAR CLUB, kteří se podíleli na výzkumu.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá problematikou, jak působit na zaměstnance v pracovním procesu, aby se cítil v zaměstnání dobře a přitom dosahoval co nejlepších výkonů. Rozebírá motivaci, pracovní motivaci, odměňování, komunikaci v organizaci a firemní kulturu. Praktická část na základě výzkumu ve firmě při pracovní stáži studenta analyzuje stav zkoumané společnosti. Zjištěné chyby a nedostatky se snaží odstranit navržením modelu, u kterého je hlavním úkolem zvýšit spokojenost zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Motivace, spokojenost, firemní kultura, model, komunikace ve společnosti, odměňování pracovníků, kariérní růst, vzdělávání pracovníků, porady, zaměstnanci, společnost, výzkum.

## **Annotation**

This bachelor work in its teoretical part deals with issues how to create a work place, where would the employee feel good and would have the best possible results at the same time. Analyzes the motivation, operational motivation, rewards, communication in the organization and company culture. Practical part of this bachelor work analyzes state of the particular company, based on the research during the traineeship in this particular company. The trainee tries to create a model with corrective actions to discovered mistakes and inadequacies. The main purpose of this model is to increase employees satisfaction.

## **Key words**

Motivation, satisfaction, company culture, model, communication in the company, employees rewarding, profesional grow, training of the workers, meetings, employees, company, reserach.

# OBSAH

Úvod.....	10
Teoretická část.....	12
<b>1 Spokojenost v zaměstnání .....</b>	<b>12</b>
1.1 Motivace .....	12
1.1.1 Motiv .....	13
1.2 Pracovní motivace .....	15
1.2.1 Teorie X a Y .....	15
1.2.2 Stimulace .....	18
1.2.3 Pracovní demotivace .....	19
1.3 Odměňování.....	22
1.3.1 Čtyři složky odměňování.....	22
1.4 Faktory působící na pracovníka při práci .....	24
1.4.1 Pracovní prostředí .....	24
1.4.2 Pracovní podmínky .....	25
1.4.3 Režim práce .....	26
1.4.4 Obsah práce .....	26
1.5 Komunikace v organizaci .....	28
1.5.1 Dělení Komunikace a její účastníci.....	28
1.5.2 Vady v komunikaci, předejití problému .....	29
1.6 Firemní kultura.....	30
1.6.1 Prvky kultury .....	30
1.6.2 Struktura organizační kultury .....	31
1.6.3 Funkce organizační kultury .....	32
1.6.4 Síla organizační kultury.....	33

1.6.5	Stabilní společnost .....	35
<b>Praktická část .....</b>		<b>37</b>
<b>2</b>	<b>Analýza spokojenosti zaměstnanců.....</b>	<b>37</b>
2.1	Představení společnosti CAR CLUB, s. r. o. ....	37
2.1.1	Historie .....	37
2.1.2	Současnost .....	38
2.1.3	Chráněná dílna .....	38
2.1.4	Cíle společnosti CAR CLUB.....	38
2.1.5	Organizační struktura .....	39
2.1.6	Výzkum .....	40
2.2	Kvalitativní a kvantitativní analýza výsledků výzkumu .....	43
<b>3</b>	<b>Vlastní návrh modelu .....</b>	<b>57</b>
3.1	Model.....	58
3.1.1	Pracovní profil .....	59
3.1.2	Kompetenční profil .....	61
3.1.3	Informační panel .....	63
3.1.4	Komunikace .....	65
3.1.5	Odměňování.....	67
3.1.6	Kariérní růst .....	69
3.1.7	Systém trvalé inovace.....	71
3.1.8	Propagace společnosti .....	72
3.1.9	Porady.....	73
<b>4</b>	<b>Přínosy navrhovaného řešení .....</b>	<b>76</b>
4.1	Strukturovaný rozhovor.....	76
<b>Závěr.....</b>		<b>79</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>		<b>80</b>



<b>Seznam obrázků, grafů a tabulek .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

*„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“*

Jonas Ridderstrale<sup>1</sup>

Většina z lidí českého národa chodí do zaměstnání na osm hodin denně, což je běžná, podle zákona stanovená pracovní doba. Zároveň je to také třetina z celého dne. Jak zaměstnance motivovat, aby přinášeli co nejlepší výsledky? Hlavní motivací je samozřejmě výdělek. Ovšem cesta od sepsání pracovní smlouvy po výplatu může mít mnoho podob. Lidé pracující s chutí a úsměvem, podávají lepší výkony a mají kladný vliv i na ostatní. Díky čemu jsou zaměstnanci v zaměstnání spokojeni, či nespokojeni?

Je mnoho publikací, knih, příruček a rad, jak ve společnosti vytvořit příjemnou atmosféru. Co všechno se dá pracovníkům nabídnout, aby byli ve svém zaměstnání spokojeni. Aby se cítili tak, že si jich zaměstnavatel a společnost cení, váží, mají zde jistotu a stabilitu. Druhá stránka této problematiky je, že pokud našim zaměstnancům tyto všechny výhody, benefity a motivaci společnost nabídne, zdali to ocení a opravdu budou podávat sto procentní pracovní výkony, jak je vyžadováno.

V teoretické části se práce bude zaměřovat na body motivace, odměňování, komunikace, psychologie osobnosti, benefity a jaké podávají zaměstnanci výkony za určitých podmínek. Dále jaké by mělo být ideální prostředí správně fungující společnosti. Práce rozebere, jak by měl personální management zajistit tak kvalitní podmínky, aby zaměstnanci mohli kariérně růst a zároveň se seberealizovat.

Téma práce si student vybral vzhledem k pracovní stáži na pozici „personalista“ a jeho snahou bude prospět touto prací zkoumané společnosti k zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

---

<sup>1</sup>*Motivace* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://citac.cz/kategorie-citatu/dalsi/odvaha-a-motivace/motivace/page/3/>

V praktické části bude práce analyzovat zkoumanou společnost, popíše stručně její historii, současný stav, cíle společnosti a její postavení na trhu. Dále bude analyzovat spokojenost zaměstnanců a vedení společnosti, aby se mohl uskutečnit a navrhnout model pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců této firmy

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SPOKOJENOST V ZAMĚSTNÁNÍ

### 1.1 Motivace

Motivace pochází z latinského jazyka ze slov - „*movero, movere*“ což znamená pohybovat, nebo měnit. Definovat motivaci je dost těžké, protože ji každý autor popisuje trochu odlišně a liší se v úhlu pohledu. Například v psychologii, motivaci hodnotí jako velice složitý jev. Proto budou uvedeny tři různé příklady motivace.

*„Pod pojmem motivace rozumíme všechny jedinci připisované pochody, které vysvětlují, či dělají srozumitelným, jeho chování.“<sup>2</sup>*

*„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli.“<sup>3</sup>*

*„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.“<sup>4</sup>*

Pokud se definice pořádně pročtou, zjistí se, že všechny ve finále vypovídají o tom samém, ale různými způsoby a slovy. Motivace se může nazvat určitým procesem, který řídí, určuje chování a jednání jedince. Dále se motivace může použít jako určitý pochod, který právě ovlivňuje chování jedince v daných situacích (student ve škole, manažer na pracovišti apod.). Jednou z důležitých otázek jsou motivy v lidském chování.

Nedostatek → Potřeba → Motivace → Zacílená činnost → Odstranění nedostatku<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> *Motivace* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.muzeologie.net/downloads/lectures/MUII27/motivace.pdf>

<sup>3</sup> *Motivace* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.muzeologie.net/downloads/lectures/MUII27/motivace.pdf>

<sup>4</sup> *Motivace* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.muzeologie.net/downloads/lectures/MUII27/motivace.pdf>

<sup>5</sup> *Obrázek motivace*. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/15016/esf\\_b/Bakalarska\\_prace\\_verejna\\_cast.pdf](http://is.muni.cz/th/15016/esf_b/Bakalarska_prace_verejna_cast.pdf)

### 1.1.1 Motiv

Je potřebné vědět, jaké jsou rozdíly mezi motivem a motivací. Motiv se dá chápat jako dispozice, pohnutka, zacílená na uspokojení dané potřeby. Vnitřní hybná síla. Oproti motivaci, tu lze pochopit jako proces zahájení a později regulovanou činnost. Motiv umí nabudit, a nasměrovat aktivitu jedince a díky tomu se člověk chová daným způsobem.

Je také důležité vědět, co znamená potřeba, motiv a pud. Potřeba je výchozí stav motivu, který pochází z nedostatku, nebo naopak nadbytku nějaké věci, činnosti (např. někdo je unavený, chce se mu spát, má žízeň). A tak díky motivu se ukojí tato touha (člověk si jde lehnout, aby se vyspal, napije se, aby zahnal pocit žízně). Tedy potřeba definuje vztah ke konečným věcem, poté motiv definuje smysl interakce motivovaného.

Pud je vrozená věc, se kterou se každý narodí a souvisí se základním biologickým uspokojováním základních potřeb.

#### **Dělení motivů**

- **Primární** – Do primárních motivů patří fyziologické potřeby, zároveň jsou vrozené (potrava – hlad, žízeň, odpočinek, spánek).
- **Afektivní** – Například agrese nebo potřeba bezpečí
- **Sekundární** – Mozek potřebuje určitou aktivitu, ale sekundární motiv není spojen s fyziologickými potřebami (vlastnictví, moc, sociální kontakt).

#### **Motivy se dále dělí**

- **Biologické** – Do biologických patří výše uvedené primární, vrozené, protože se jedná o fyziologické potřeby, ale mohla by sem patřit i například potřeba sexu (tužba, fantazie).
- **Psychické** – Do této skupiny spadá sekundární část motivů, které jsou získané, jako jsou (nalezení smyslu života, stabilní jistota, řídit si svůj vlastní život).
- **Sociální (kulturní)** – Jsou motivy, které usměrňují mezilidské vztahy, a to i jejich prožívání například (potřeba intimity, potřeba moci).

Protože s tématem motivace velmi souvisejí potřeby, je níže znázorněna hierarchie potřeb. Autorem pyramidy byl známý americký psycholog Abraham Harold Maslow.

**Obrázek 1: Maslowa pyramida**



Zdroj: *Pyramida*<sup>6</sup>

Pokud se zamyslíme nad tímto světově známým grafem, uvědomíme si, že všechny jeho stupně souvisí s prací, tedy zaměstnáním člověka. Mimochodem již k nejdůležitějšímu prvnímu stupni patří české pořekadlo „bez práce nejsou koláče“. U dalších stupňů pak platí, čím lepší společnost, tím lepší možnosti pro naplnění a realizaci obsahu pyramidy.

Nyní práce přiblížila, co je to motivace a motiv, dále se bude zaměřovat na motivaci v zaměstnání, protože bez motivace pracovníci nebudou podávat výkon, jaký je od nich očekáván.

---

<sup>6</sup> [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: [http://www.filosofie-uspechu.cz/wp-content/uploads/2012/08/maslowova\\_pyramida.png](http://www.filosofie-uspechu.cz/wp-content/uploads/2012/08/maslowova_pyramida.png)

## 1.2 Pracovní motivace

Obecně platí, že pokud zaměstnanci nejsou správně motivováni k práci, dosahují mnohem nižších výkonů, než by měli dosahovat. Důsledek toho je, že netrpí jenom nadřizený, ale celý závod, či firma. Později to může vést až k zániku celé společnosti. Můžeme mít sebekvalitnější a sebekvalifikovanější pracovní sílu, ale pokud je nedokážeme správně motivovat, tak je investice do lidských zdrojů zcela zbytečná.

Většina společnosti používá v dnešní době motivačních nástrojů, jako jsou například různé zaměstnanecké akce, nástěnky se zaměstnancem měsíce, bonusy. Bohužel tyto výhody mají jedno velké úskalí. Často nepůsobí přímo na vnitřní motivaci pracovníka. Ten si potom může myslet, že si jeho oddanost a také pracovitost kupují. Tyto motivy mohou také vyvolat pocit, že se společnost snaží pracovníka uplácet a manipulovat s ním. To vede spíše k demotivaci, než k motivaci. Každý zaměstnanec je jiný a má jiné potřeby a touhy, proto je dobré si ke každému pracovníkovi najít cestu a zjistit, jaká vnitřní motivace by mu vyhovovala. V následujícím textu si popíšeme teorii X a Y, která nám objasňuje postoj k práci.

### 1.2.1 Teorie X a Y

Od známého *Douglase McGregora*, který rozděluje zaměstnance v organizaci do dvou různých kategorií. Tato teorie nám říká, jak se manažeři a podřízení mohou chovat.

- **Teorie X** – Pracovník, který chodí nerad do zaměstnání a hledá podněty k tomu, aby se co nejlépe vyhnul práci. Straní se odpovědnosti a je raději veden a řízen. Tento zaměstnanec se musí často kontrolovat a jeho motivace je založena na trestech a odměnách. Má velký odpor ke změnám v organizaci.
- **Teorie Y** – Pracovník bere zaměstnání jako každodenní příjemnou aktivitu. Jde do práce s úsměvem, bere ji vážně, ale zároveň jako svého koníčka. V této teorii je zaměstnanec rád samostatný, odpovědný a v častých případech tyto dvě vlastnosti aktivně vyhledává. Pracovník má aktivně inovační a tvořivý přístup, chce znát cíle firmy a být součástí organizace, aby mohl co nejlépe řešit dané úkoly.

„To, co McGregor popisuje, jsou extrémní postoje, které lidé zaujmají. Samozřejmě existují zaměstnání, která jsou nesporně nudná a obyčejná a ostatní, která jsou vyložené zajímavá, a není žádný překvapením, že motivovat ty, kteří dělají to druhé je snazší.“<sup>7</sup>

Co tedy většina zaměstnanců vyžaduje? Miskell J. a Miskell V. (1996, s. 65,66) píší, že zaměstnanci mají různé zájmy, požadavky a potřeby, ale v nejvíce případech chtějí:

- *„Bezpečnost*
- *Zajímavou práci*
- *Zajímavou organizaci*
- *Přátelské spolupracovníky*
- *Dobrého nadřízeného*
- *Uznání*
- *Povýšení*
- *Odměny*
- *Dobrý plat*
- *Dobré pracovní podmínky“*

Je také velice zajímavé, jaké rozdíly jsou v pracovních motivech žen a mužů.

„pracovních motivů, uvádí Nakonečný s odkazem na citaci z díla Bednarczyka (C. E. Jurgenson, s. 48). Výzkum probíhal v letech 1945-1965 a zahrnuje 30 746 mužů a 12 783 žen z Minneapollis GasCompany. Motivy seřazeny respondenty dle jejich významnosti jsou následující:“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

<sup>8</sup> Citace [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/342974/fss\\_m/blahakova\\_petra\\_diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/342974/fss_m/blahakova_petra_diplomova_prace.pdf)



**Obrázek 2: Rozdělení muži a ženy**

	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
1.	Bezpečnost (stálá práce, jistota získat práci)	Druh práce: zajímavá práce, kterou má člověk rád
2.	Postup	Bezpečnost
3.	Druh práce	Podnik (těžkosti kladené podnikem, na něž je člověk hrdý)
4.	Podnik	Postup
5.	Plat (vysoký příjem v průběhu roku)	Spolupracovníci (jsou hodní, milí a dobře pracují)
6.	Spolupracovníci	Pracovníci dozoru (ocenění jejich vztahu k podřízeným)
7.	Pracovníci dozoru	Plat
8.	Zisk (dovolená, zabezpečení, placená nemocnost)	Podmínky práce (pohodlí, čistota, bez nadměrného hluku, horka, chladna, nepříjemného pachu)
9.	Čas práce (přijatelná pracovní doba, odpovídající počet pracovních hodin za den, týden, denní a noční práce)	Zisk
10.	Podmínky práce	Čas práce (pracovní doba)

Zdroj: BLAKÁKOVÁ, Petra<sup>9</sup>

Nyní bez ohledu na rozdíl pohlaví by měl manažer poznat, popřípadě by si měl udělat průzkum, jak se jeho zaměstnanci v zaměstnání cítí.

### **Jak poznáme, správnou motivaci?**

Každý zaměstnanec, i když nemusí mluvit, o sobě vysílá jisté signály ve svém chování. Správně nastolenou motivaci uvedu na několika příkladech:

- Pracovník odpovídá na otázky přímo a neutíká před přímou odpovědí.
- Pracuje pro co nejkvalitnější a nejlepší výsledek.
- Aktivně a hlavně dobrovolně se zapojují do plnění nových aktivit, nebo úkolů.
- Pokud pracovníkovi zadáme úkol, neptá se „Ale proč neustále já?“, nebo „To v životě nemohu stihnout“. Abychom se vyvarovali těmto větám, uvedeme několik rad pro lepší vedení.

<sup>9</sup> BLAKÁKOVÁ, Petra. Zdroje pracovní motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy. Seřazení motivů dle jejich významnosti muži a ženami (Nakonečný, 1992, s. 127).

## Rady manažera pro správnou motivaci

- Naučit se své podřízené chválit, ocenit a vyjádřit se k nim
- Zadat pracovníkům jasné úkoly
- Uznání podřízených
- Vyhněte se sporům
- Povzbuzovat tým v jejich nápadech
- Projev důvěry
- Pomoc pracovníkům v jejich osobním rozvoji a vzdělání
- Umožnit svobodu projevu zaměstnanců
- Nepřikazovat, ale žádat
- Vyhněte se odmítání
- Jednat s druhým tak, jak chce jednat on s vámi
- Udělat si vyhodnocení každé situace<sup>10</sup>

Po přečtení výše uvedených bodů by se někdo mohl ptát, proč jsme neuvedli jako motivaci finance. Je to z jednoho důvodu, finance nejsou motivace, ale stimulační. Je dobré vědět, jaký je rozdíl mezi těmito dvěma věcmi, proto je níže vysvětlení.

### 1.2.2 Stimulace

*„Cílevědomé ovlivňování a usměrňování jednání lidí nazýváme stimulací. Jedná se o vnější působení na motivaci člověka – pracovníka a představuje soubor vnějších podnětů, pobídek, či incentivů (odměny, pochvaly, atd.), které mají určitým způsobem usměrňovat jednání člověka, působit na jeho motivaci.“<sup>11</sup>*

Stimulace je tedy chápána jako externí motivace. Pokaždé cílí k určité reakci, nemusí však vést pokaždé ke změně chování. Stimuly nemohou neustále působit na zaměstnance, proto se doporučuje provázat motivaci se stimulováním. (Nakonečný, 1992)

---

<sup>10</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

<sup>11</sup> *Stimulace* [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: [is.muni.cz/th/134558/esf\\_m/Diplomova\\_prace-verejne\\_casti.doc](http://is.muni.cz/th/134558/esf_m/Diplomova_prace-verejne_casti.doc)

Slovo stimul pochází z latiny, ze slova *stimulus*. Stimulus znamená bodec, či nějaké pobídnutí. Jejich úkolem je pobídnout zaměstnance pro určitou aktivitu, nebo ji změnit. Stimul je vnější podnět, oproti motivaci, která vychází z nitra. Typický příklad stimulu je například mzda, nebo plat.

Plat, mzda, nebo odměna je, byla a ve většině případů bude hodně rozhodující. Nyní se nacházíme v době, kdy se zaměstnání hledá velmi obtížně, tudíž pro budoucího pracovníka jsou finance rozhodující a důležité.

Abychom mohli zaměstnance správně motivovat a stimulovat, musíme pochopit opak motivace. Pokud je pracovník v práci otráven a chodí tam s nechutí a podává minimální pracovní výkon je tzv. demotivován.

### 1.2.3 Pracovní demotivace

Většina zaměstnanců nastupuje do svého povolání s chutí a motivací vykovávat své zaměstnání dobře. Určitě by se nechtěl nikdo na pracovišti potýkat s problémy. Za problémy na pracovišti bohužel vždy nestojí sami pracovníci, ale i jejich nadřízení manažeři, kteří jim dokážou práci znechutit. Po té u zaměstnance dochází k nespokojenosti, zoufalství a také stresu. Produktivita pracovníka je špatná a dále díky tomu mohou vznikat konflikty na pracovišti.

#### **Jak poznáme demotivovaného zaměstnance?**

V každé organizaci jde poznat, zdali pracovníci jsou spokojeni, nebo naopak demotivováni. Uvedu několik příkladů demotivace.

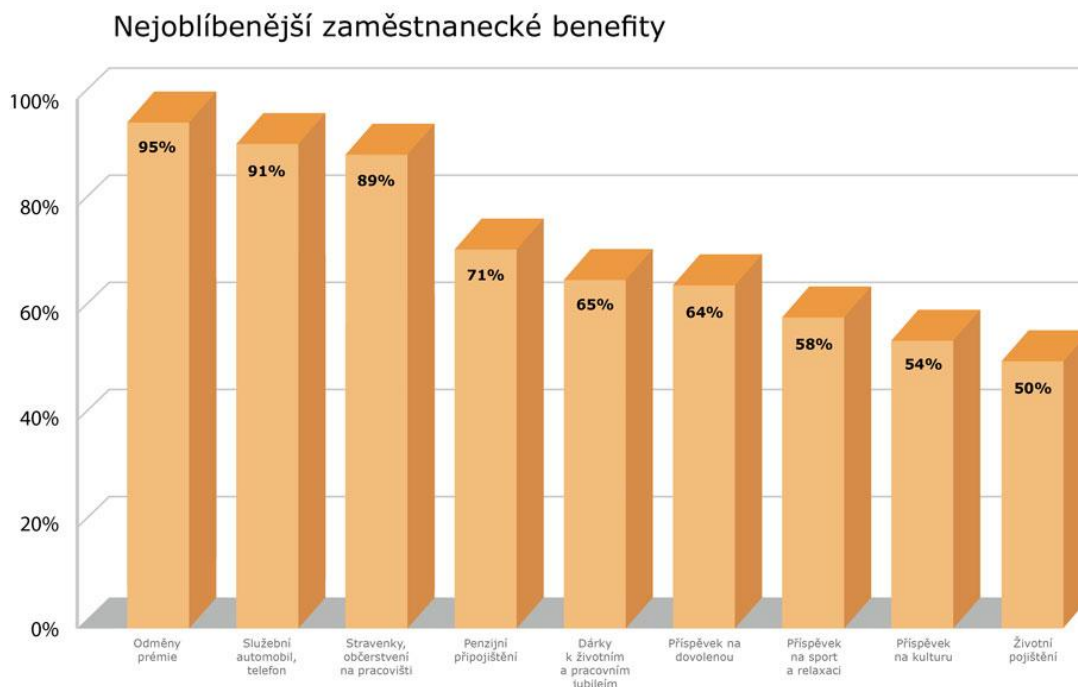
- Častá fluktuace pracovníky.
- Zvýšená absence, nemocnost.
- Jsou víceméně pasivní a úkoly jen z části.
- Zaměstnanci jsou nepozorní, nervózní, podráždění, netrpělivý.
- V organizaci je napjatá atmosféra a v komunikaci nastávají problémy, protože se z ní stává tzv. „tichá pošta“, což vede ke komunikačním šumům.

### Co může často demotivovat?

- Nedostatečná komunikace v organizaci a mezi zaměstnanci
- Vytváření nejistot
- Nespokojenost se mzdou, či platem
- Špatné mezi lidské vztahy v organizaci a na pracovišti
- Nesplněné sliby z vedoucích pozic
- Špatné pracovní podmínky
- Neustálé hrozby, kritika, pomluvy, šikana
- Nevhodný výběr zaměstnance na určité pracovní místo
- Špatná příprava nadřízeného
- Nesplnitelné úkoly a nedosažitelné cíle

Pokud se ve společnosti demotivace nachází a manažeři se na ni pořádně zaměří, jde z ní vyčíst protiklad, což by vedlo k motivaci a vedoucí pracovníci mohou napravit chyby, které se v organizaci dějí.

**Obrázek 3: Nejoblíbenější benefity**



Zdroj: *Benefity*<sup>12</sup>

<sup>12</sup> [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.inwork.cz/images/images/nej%20benefity.png>

Výše uvedený obrázek znázorňuje neoblíbenější zaměstnanecké benefity, které jsou procentuálně ohodnoceny. Mezi tři nejžádanější benefity patří odměny a prémie s 95%, služební automobil, telefon s 91% a stravenky, občerstvení na pracovišti s 89%. Dále graf klesá na 71% je žádáno penzijní pojištění, 65% dárky k životnímu a pracovnímu jubileum, 64% příspěvek na dovolenou. Poslední tři místa tvoří s 58% příspěvek na sport a relaxaci, 54% příspěvek na kulturu a na posledním místě s 50% se umístilo životní pojištění.

V následujícím textu se práce bude zaměřovat na podstatné téma, kvůli kterému pracovníci vykonávají práci. Odměňování je jeden z nejdůležitějších faktorů, který působí na spokojenost zaměstnance.

### 1.3 Odměňování

*„Strategie odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů.“ Pro zaměstnavatele to mimo jiné znamená snažit se vytvořit takové pracovní úkoly, které budou co nejvíce autonomní a komplexní, budou zvyšovat spokojenost s prací a přispívat k více-oborové flexibilitě pracovníků. Mzdou se rozumí „peněžní plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci“<sup>13</sup>*

Odměňování je právě jeden z nástrojů managementu řízení lidských zdrojů. Cílem je působení na získávání a udržení pracovníků v organizaci. Působí také na rozvoj organizační kultury a prosazování strategie celé organizace. Odměňování má motivovat ke vzdělání a rozvoji pracovníků a tím stimulovat k požadovaným pracovním výkonům.

Odměnou se rozumí hmotná odměna, kterou je mzda nebo plat za odvedenou práci, dále také zaměstnanecké výhody. Nehmotná potřeba je zaměřena například na uznání, seberealizaci, odpovědnosti a osobního rozvoje. Nehmotné motivy působí lépe, pokud jsou propleteny s hmotnými stimuly. Ovšem tyto věci musí být přizpůsobeny podmínkám dané organizace a dále také především zaměstnancům. Tyto potřeby jsou ve většině případů určeny osobností pracovníka, jeho postavením v organizaci a na jeho zkušenostech.

#### 1.3.1 Čtyři složky odměňování

Odměňování si můžeme rozdělit na čtyři složky:

- **Peněžní odměny** – Mzda, plat, peněžní odměny, akcie, bonusy, podíly na zisku.
- **Zaměstnanecké výhody** – Různé příspěvky na dojíždění, pojištění, bydlení.
- **Vzdělávání a rozvoj** – Výcviky, osobní rozvoj, rozvoj kariéry, vzdělávání.
- **Pracovní prostředí** – Styl vedení, řízení talentů, uznání

*„Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti.“<sup>14</sup>*

---

<sup>13</sup> Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 319-322.

<sup>14</sup> Bedrnová, E.; Nový, I. A kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 271.

Spravedlivé odměňování patří mezi záměry, které mají jisté vlivy na pracovní spokojenost v každém podniku.

Další kapitola bude pojednávat o faktorech, které mohou působit na pracovníka a jeho chování v zaměstnání.

## 1.4 Faktory působící na pracovníka při práci

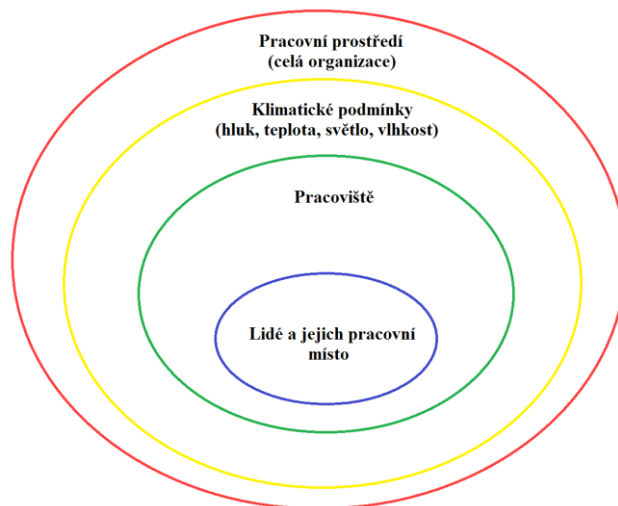
Existuje mnoho věcí, které na nás při práci působí. Jaké to mohou být, bude uvedeno níže.

### 1.4.1 Pracovní prostředí

*„Pod pojmem pracovní prostředí se rozumí soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru a/nebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces.“<sup>15</sup>*

V zaměstnání se člověk nachází dnes a denně, podle zákona minimálně 40 hodin týdně. Prostor na zaměstnance působí různými vlivy. Tyto vlivy mají velký podíl na podávání pracovního výkonu, nasazení a motivaci každého pracovníka. Pokud je místnost, hala, kancelář, či jiné pracovní místo adekvátní k práci, poté zaměstnanec nic neomezuje ke stoprocentnímu výkonu své práce a organizace jako taková zlepšuje své výsledky. Ideální pracovní prostředí by měl zařídit vedoucí management, a to konkrétně personální.

**Obrázek 4: Pracovní prostředí**



Zdroj: MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*(Příručka pro kancelářská pracoviště).<sup>16</sup>

<sup>15</sup> *Pracovní prostředí* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/07-planovani-a-rizeni-zdroju/07-03-prostredi.pdf>

<sup>16</sup> [cit. 2014-12-04]. Dostupné z [www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx)



V dnešní době mají zaměstnanci svá práva a čím dál více se jich dožadují. Proto zaměstnavatel musí dodržet určitá stanoviska dle zákona.

*„Zákoník práce Hlava I: Pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 odst. 1.)  
Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.“<sup>17</sup>*

#### 1.4.2 Pracovní podmínky

Výše uvedený zákon nám jasně definuje pracovní podmínky, které jsou více rozvedené v paragrafech. Jeden z příkladů je administrativní pracoviště, kde na jednoho zaměstnance je minimální vzdušný prostor 25m<sup>3</sup>/h (*Hlava I, § 41 odst. a*)), ovšem tyto údaje platí pouze při denním osvětlení. Nyní uvedeme několik příkladů podmínek, které mají vliv na pracovní prostředí.

Klimatické podmínky:

- Světlo
- Hluk
- Teplota vzduchu
- Vlhkost

Tyto podmínky by měli být adekvátní vůči:

- Fyziologii člověka
- Hygieně člověka
- Psychologii člověka
- Estetickým požadavkům pracovníka

Tyto klimatické podmínky je nutností upravovat, protože mají velký vliv na zaměstnance, jejich myšlení, city, jednání a v neposlední řadě na pracovní výkony.

To, jak se cítíme na pracovišti, nebo obecně v zaměstnání, je také spjata s nadřizenými pracovníky, tedy manažery. Každý manažer má jinou techniku řízení a

---

<sup>17</sup> *Zákoník práce* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h1.aspx>

v každé organizaci se používají jiné nástroje k řízení organizace. V další kapitole se zaměříme na režim práce.

### 1.4.3 Režim práce

Pracovní režim je v každé organizaci přizpůsoben tak, aby provoz byl co nejefektivnější. Organizace si ho určují podle svých vlastních potřeb. Na základě pracovního procesu může být režim přetržitý, nebo nepřetržitý. Režim můžeme také rozdělit na jedno, dvou nebo tří směnný, sezónní, nebo celoroční. V dnešní době mnoho zaměstnavatelů preferuje pružný pracovní režim. Tyto režimy se týkají časů začátku i konce pracovní doby, tak i vlastní délky pracovní doby.

*„Při dodržování zákonů, které se týkají úpravy pracovních režimů při nabídce flexibilních pracovních režimů, se zvyšuje efektivnost získávání pracovníků, jejich stabilita a přispívá to i k lepším pracovním vztahům.“<sup>18</sup>*

V této době se často setkáváme s nedostatečnou schopností nadřízených vést a motivovat své podřízené, nebo naopak s vynikajícím vedením, které umí hodně ovlivnit pracovní výkon podřízených.

### 1.4.4 Obsah práce

*„Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením.“<sup>19</sup>*

Podle Bedrnové a Nového<sup>20</sup> uvádějí obsah práce ve třech různých pojmech. První pojem popisuje stav a zaměřuje na personální politiku, což znamená čím je větší spokojenost v podniku, tím se také lépe stará o své zaměstnance. Další z pojmů pojednává, že spokojenost zaměstnanců je podstatná podmínka efektivního využívání pracovní síly. Pracovníci díky tomu naplňují pocit uspokojení a radosti z vlastního uplatnění v organizaci. Spokojenost může zde být chápána jako hnací motor pracovníka, naopak pracovník může být spokojen z dosažení malých cílů, ale které mu stačí, protože je líný a nemá potřebu se více namáhat. V posledním případě se spokojenost může stát

---

<sup>18</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. Vydání. Praha: Management Press, 2004, s. 323-328.

<sup>19</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. Vydání. Praha: Management Press, 2004, s. 43.

<sup>20</sup> Bedrnová, E.; Nový, I. A kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 261

překážkou pracovního výkonu. Pokud chceme pochopit vztah motivace k pracovní spokojenosti, musíme rozlišovat různá chápání pojmů.

Pokud hovoříme o vztahu motivace k pracovní spokojenosti, pak lze říci, že pokud jsou podmínky nastaveny optimálně, poté podmínky pracovníka stimulují a motivují ho k práci. Ovšem lepší případ je, pokud pracovníka uspokojuje sám obsah práce, kterou vytváří, protože pak je dáno, že pokud je uspokojení větší, tím je více motivován k pracovnímu výkonu. Pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní podmínky, a tudíž snižují nebo zvyšují motivaci jednotlivce.

*Z těchto různých příkladů je dané, že „neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Pracovní spokojenost má mnoho podob podle toho, čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech se vyjadřuje a kdo ji vyjadřuje.“<sup>21</sup>*

Autor Němec O.<sup>22</sup> popisuje spokojenost v pocitu závazku a odpovědnosti ke společnosti. Nespokojenost zaměstnanec vyjadřuje fluktuací, nízkým pracovním výkonem, stížnostmi, sabotážemi, nehodami, nebo nedochvilností.

Jednou z příčin, proč manažeři nemohou odhalit chyby a nedostatky mezi sebou a podřízenými je bezpochyby nedostatečná komunikace, kterou rozebereme v následující kapitole.

---

<sup>21</sup> Bedrnová, E.; Nový, I. A kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 262.

<sup>22</sup> Němec, O. Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002, s. 13.

## 1.5 Komunikace v organizaci

*„Komunikací rozumíme přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Funkcí komunikace je zajistit sjednocení veškeré činnosti organizace. Umožňuje usměrňovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů. Komunikace je považována za prostředek, kterým jsou lidé v organizaci propojeni tak, aby mohli dosáhnout společných cílů. Bez možnosti komunikace by skupina nemohla fungovat, nemohla by dosahovat cílů.“<sup>23</sup>*

Závod, organizace, nebo společnost, která nekomunikuje, nemůže nikdy fungovat, být v dnešní době konkurence schopná a generovat zisk. Pokud manažeři nekomunikují, nemohou plnit své základní funkce: Rozhodování, plánování, organizování, kontrolování a rozhodování.

### 1.5.1 Dělení Komunikace a její účastníci

Komunikaci v organizaci si můžeme rozdělit na tři typy:

- **Verbální** – Představuje klasický slovní, či písemný projev.
- **Neverbální** – Dorozumění beze slov, kam patří oční kontakt, gestikulace, řeč těla a mimika.
- **Vizuální** – Komunikace díky médiím. Například reklamní poutače, tiskoviny, internet, televizní přenosy, dopravní značení, orientační tabule.

Pokud mezi sebou v organizaci zaměstnanci, manažeři komunikují, jsou tzv. „účastníci komunikace“. Níže tyto účastníky popíši.

- **Odesílatel sdělení** – Zde komunikace začíná, odesílatel má nápad, nebo myšlenku a pošle ji dále. Myšlenka, či nápad je určitým stylem zakódován, nejčastěji řečí.
- **Příjemce** – Je jedinec, nebo skupina jedinců, pro kterého je zpráva určena. Příjemce se z něho stává až po té, co chápe smysl sdělení od komunikátora (odesílatel).

---

<sup>23</sup> *Komunikace v organizaci* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z:[http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/knihovna/Skripta\\_FF/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf)

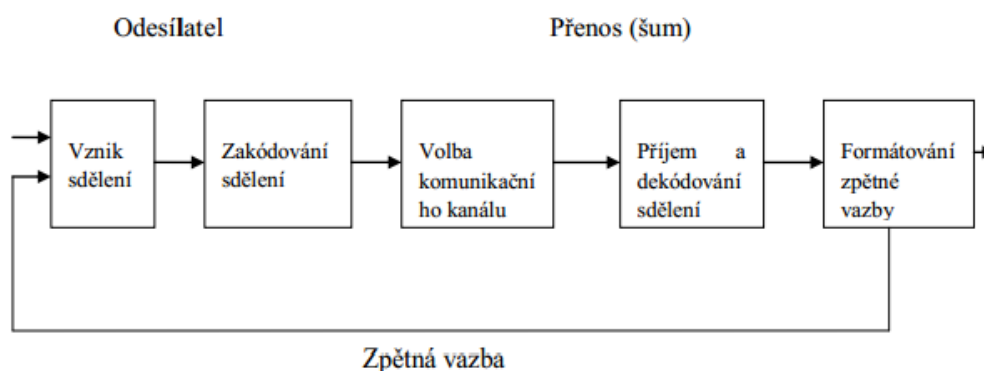
### 1.5.2 Vady v komunikaci, předejití problému

**Komunikační šum** - Při komunikaci mohou nastat problémy, jako je právě komunikační šum. Lze si pod tím představit téměř vše, co narušuje, odesílání, přenos, nebo příjem sdělení. Několik příkladů, které nám můžou narušit komunikaci:

- Hluk
- Malá pozornost – špatný příjem
- Cizí jazyk, gesta
- Použití nejednoznačných symbolů
- Jiná kultura, či národnost

**Zpětná vazba** – Oproti komunikačnímu šumu nám zpětná vazba pomůže zjistit, zda byl přenos myšlenky, nápadu, nebo informace úspěšný. Jako nejjednodušší zpětná vazba v komunikaci může být například zpětný dotaz, otázka.

**Obrázek 5: Komunikační model**



Zdroj: *Komunikační model*<sup>24</sup>

Následující text přiblíží firemní kulturu, která je v každé zemi, společnosti jiná. Ale pokud nefunguje správně, společnost nemůže prosperovat.

<sup>24</sup> [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: [https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42121/2/Hadysov%C3%A1H\\_KomunikaceVn%C4%9B\\_JM\\_2011.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42121/2/Hadysov%C3%A1H_KomunikaceVn%C4%9B_JM_2011.pdf)

## 1.6 Firemní kultura

Organizační, nebo také firemní kultura charakterizuje chování a jednání společností, kde fungují určitá pravidla, která jsou dána slovem i písmem. Firemní kultura je tvořena a stabilizována hlavně vedením společnosti, které má vliv na chování zaměstnanců.

Za posledních deset let je téma firemní kultura hodně diskutované téma. Aby si společnosti udržely konkurenceschopnost a odlišnost firemní značky, musejí mít úspěšnou firemní kulturu. Bez ní nedokážou být konkurenceschopní.

*„Průzkumy ukazují, že zaměstnanci jsou nejvýkonnější, když jejich osobní hodnoty jsou v těsném souladu s hodnotami jejich zaměstnavatele. Hodnoty jsou hluboce zakořeněné principy, které lidé mají a podle kterých činí svá každodenní rozhodnutí. Jednotlivci projevují své hodnoty chováním. Společnosti vyjadřují firemní hodnoty prostřednictvím pracovní kultury. Dosavadní průzkumy ukázaly, že existuje velice silná vazba mezi finančními výsledky/výkonem společností a souladem firemních a osobních hodnot zaměstnanců. Kdo jsou a co je pro ně důležité, je stejně důležité jako kvalita výrobků a poskytovaných služeb.“<sup>25</sup>*

### 1.6.1 Prvky kultury

V organizační kultuře mohou být jednotlivé prvky chápány jako artefakty, normy, materiály, nebo základní předpoklady.

- **Základní předpoklady** – „Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a nevědomě, proto je obtížné je identifikovat“<sup>26</sup>
- **Artefakty** – Mohou být určité znaky, nebo symboly organizační kultury. Jde například o materiální vybavení organizace, výroční zprávy, architekturu budov, systém odměňování zaměstnanců, způsob přijímání návštěv, atd. Artefakty se člení na nemateriální a materiální povahy.

---

<sup>25</sup> Výzkum [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53499360-vyrovnana-firemni-kultura-zaklad-dlouhodobeho-uspechu>

<sup>26</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

Nemateriální – Jazyk, mýty, zvyky.

Materiální – Budovy, produkty, písemná dokumentace firem.<sup>27</sup>

- **Normy** – Normy jsou určitá nepsaná pravidla, které stanovují vzájemné působení mezi jednotlivými členy organizace. Díky ostatním členům organizace se nově přichozí s normami seznamují, ale většinou nevědí, kde vznikly. Normy jsou předávány z jedné generace na druhou. Dodržování norem je odměňováno, naopak nedodržování je trestáno.<sup>28</sup>
- **Hodnoty** – „*Vyjádřují to, co je v dané firmě považováno za důležité, žádoucí, čemu je přikládán význam. Jsou vyjádřením obecných preferencí a umožňují chování klasifikovat na dobré a špatné, promítají se do rozhodování. Hodnoty jsou relativně stabilní a tvoří jádro firemní kultury, přičemž klíčové hodnoty bývají explicitně vyjádřeny například v etickém kodexu organizace, a jsou tedy i sdělením navenek, pro okolí. Realizují se prostřednictvím artefaktů (jazyk, rituály, historiky, mýty, apod.)*“<sup>29</sup>

### 1.6.2 Struktura organizační kultury

Díky modelu od Edgara H. Scheina, který je autorem modelu organizační struktury si ji lépe můžeme představit. Skládá se z výše uvedených pojmů. (Artefaktů, hodnoty – normy chování a základní přesvědčení).

Nejsvrchnější vrstva tvoří artefakty. Jsou nejsnadněji pozorovatelné a identifikovatelné. Tento obsah nejde pochopit, pokud nejsou identifikovány hlubší vrstvy kultury.

Další vrstva je se skládá z organizačních hodnot. Tyto hodnoty mají velký vliv a regulaci na chování jedinců i celé sociální skupiny. Poslední vrstvou je základní přesvědčení.

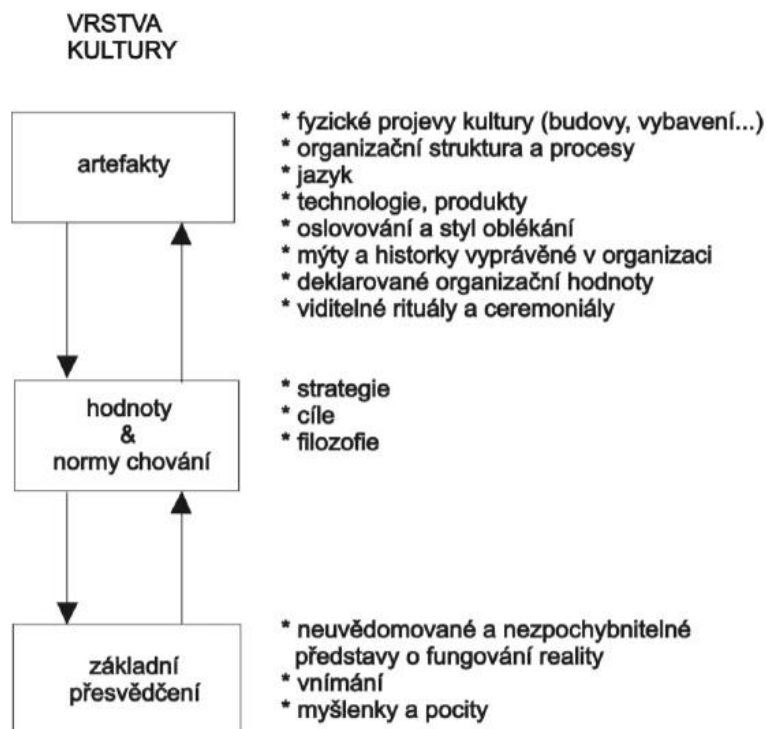
---

<sup>27</sup> ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, studijní obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů 2014

<sup>28</sup> ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, studijní obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů 2014

<sup>29</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

Obrázek 6: Firemní kultura



Zdroj: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, studijní obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů 2014.

### 1.6.3 Funkce organizační kultury

Organizační kultura má také určité funkce. Umožňuje kontrolovat a koordinovat jednání členů. Odstraňuje nejistotu a zároveň zlepšuje motivaci zaměstnanců tím, že činí jejich aktivity důležité.

#### **Plnění funkcí organizace**

- **Redukce konfliktů uvnitř organizace** – V rámci organizace existuje jedna dominantní kultura. Pokud je silná, tak díky ní organizace drží při sobě, podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů. Je tím, co organizaci spojuje.
- **Zabezpečuje nesouvislost, zprostředkovává a usnadňuje kontrolu a koordinaci** – V případě, že je organizace silná a její obsah odpovídá, tak díky tomu členové organizace sdílejí hodnoty a normy chování a chovají se požadovaným způsobem.



- **Motivuje** – Díky organizační kultuře může být členům velice dobře představena jejich důležitost a smyslu plnost jejich práce.
- **Redukuje nejistotu členů organizace, jejich spokojenost a emocionální pohodu** – Pokud jsou členové v adaptačním procesu, jsou jim zprostředkovány vzorové situace chování pro různé chování a díky tomu se odbourávají jejich nejistoty.

#### 1.6.4 Síla organizační kultury

Sílu organizační kultury definuje míra „sdílení“. Pokud jsou části firemní kultury sdíleny vysokou měrou, je kultura tzv. „silná“. A poté významně umí ovlivňovat fungování celé organizace. Naopak, pokud jsou části sdíleny malou měrou, organizační kultura je tzv. „slabá“. Chod organizace je do značné míry ovlivňován individuálními charakteristikami a osobními preferencemi jednotlivců<sup>30</sup>

Sílu firemní kultury ovlivňuje:

- **Prostředí** (národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurenční prostředí, požadavky zákazníků).
- **Vůdce** (management, majitel, vlastník)
- **Styly řízení**
- **Velikost a délka existence podniku**
- **Technologie a motivační vzorce**<sup>31</sup>

#### **Silná kultura**

- **Výhody** – Vytváří harmonii v chování, myšlení a vnímání pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci a snižuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje produktivitu. Lidé v silné kultuře hovoří stejným jazykem, jejich pojmy mají stejný obsah, shodují se, co je důležité a co nepodstatné. Silná kultura usměrňuje

<sup>30</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

<sup>31</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

chování lidí, kteří v organizaci sdílejí stejné hodnoty a normy. Díky dodržování stejných norem dodržuje určité způsoby chování. Pracovníci sdílejí společné hodnoty a cíle. Díky tomu pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají lepší a pozitivnější přístup ke spolupráci.

- **Nevýhody** – Organizace je upjatá na předešlou zkušenost a vede k uzavřenosti, přehlížení a ignorování signálu z vnějšího prostředí. Management zde věří, že co fungovalo v minulosti do této doby, bude fungovat nadále a nevnímá potřebu inovací, či nových změn. Zabraňuje myšlení ve variantách, podporuje souhlas. Pokud byla v minulosti organizační struktura silná, do budoucna se to může projevit jako překážka, protože si vedení těžkopádně vynutí změny. Zaměstnanci tyto změny nepřijmou, protože žijí v domněnku, že doposud vše fungovalo perfektně.

### **Příklad úspěšné Společnosti**

Uvedeme jeden z příkladů ze zámoří a to z nadnárodní společnost GOOGLE. Proč je zrovna tak úspěšný?

*„Jen skvělí lidé vytvářejí skvělé produkty. Na vytváření nástrojů, které denně používáte (od vyhledávání po aplikaci Chrome), se podílí více než 40 000 zaměstnanců společnosti Google.“<sup>32</sup>*

Existuje hodně alternativ, proč je Google tak úspěšný, ale tou nejdůležitější věcí je, že si zakládají nejvíce na zaměstnancích, kteří tvoří společnost. Zajímavé je, že společnost najímá odhodlané, inteligentní lidi a dávají přednost schopnostem právě před zkušenostmi. V České republice je to přesně naopak, zaměstnavatel vyžaduje hlavně praxi, a moc je nezajímají schopnosti uchazeče. V Googlu jsou zaměstnanci různých národností, tudíž mluví cizími jazyky a díky tomu mohou poskytovat službu lidem z celého světa.

*„Ve společnosti se snažíme zachovat otevřenou kulturu, jež je často spojována se začínajícími firmami, kde se všichni přímo podílí na chodu a bez ostychu se dělí o své nápady a názory. Každý pátek pořádáme odpolední akce („TGIF“), na nichž se zaměstnanci mohou ptát přímo Larryho, Sergeje a ostatních vedoucích pracovníků na*

---

<sup>32</sup> Google [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.google.cz/intl/cs/about/company/facts/>

*jakékoli firemní záležitosti. Diskutujeme také prostřednictvím e-mailu nebo se přímo scházíme v konferenčních místnostech, mikro-kuchyňkách či našich kantýnách. Naše kanceláře a odpočinkové prostory jsou navrženy tak, aby podporovaly vzájemnou interakci zaměstnanců a podněcovaly debaty o práci i zábavě.*<sup>33</sup>

V poslední části této kapitoly se práce zaměřuje na stabilitu společnosti.

### 1.6.5 Stabilní společnost

Ve stabilní společnosti zaměstnanec cítí jistotu a stabilitu. Je zde mnohem větší pravděpodobnost, že firma nebude propouštět, protože si například stojí dobře na trhu, je konkurence schopná, má výbornou kvalitu, servis, služby atd. Nestává se, že se často mění personál, vedení firmy i zaměstnanci jsou zde stálí.

Jako ideální stabilní společnosti si lze představit skoro všechny japonské firmy, závody, zaměstnání. Protože v Japonské zaměstnanecké politice je známo, že je to zaměstnání na tzv. „Celý život“. Japonský zaměstnanec totiž mění své povolání podle potřeb svého zaměstnavatele a ne podle sebe. Zde na to má ale velký vliv výchova a jiná kultura života ve společnosti.

V takovýchto společnostech je velké procento jistoty, že si zaměstnavatel váží svých zaměstnanců a nepropouští je s každým poklesem ekonomických výsledků. Uvedu příklady českých a zahraniční stabilních společností:

#### **České**

- ŠKODA AUTO a. s.
- ČEZ, a. s.
- Česká spořitelna

#### **Zahraniční**

- Microsoft
- Google

---

<sup>33</sup> Google [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.google.cz/intl/cs/about/company/facts/culture/>

Tyto informace jsou z roku 2014 a byly ověřeny díky průzkumu „*Top 100 IDEAL Employers*“. Ti hodnotí společnosti díky studentům univerzit a českých vysokých škol.

### **Fluktuace v zaměstnání**

V nestabilním podniku se zaměstnanec zdrží například jen několik měsíců a později se poohlíží po jiném zaměstnání. Příčiny můžou být různé. Rozhodně to není správné jak pro kolektiv, tak ani pro zaměstnavatele. Uvedeme několik důvodů, které mohou vést k opuštění společnosti.

- Špatné vedení společnosti
- Špatné finanční ohodnocení
- Nedodržení pracovní smlouvy
- Práce bez kariérního růstu
- Demotivující podmínky

Dále se tu mohou vyskytnout situace, kdy zaměstnavatel nemůže mít vliv na pracovníka, který musí skončit v zaměstnání, kvůli psycho-zátěži. Uvedeme několik příkladů.

- Horník, který se bojí závalu
- Dělník, který nemůže pracovat na nočních směnách
- Slévárenský průmysl, kde je u pece vysoká teplota
- Pokrývači, kde má pracovník strach z výšek

Pro zlepšení stabilizace a stavu v podniku je dobré analyzovat, co není správně, proč zaměstnanci chodí s nechtím do svého zaměstnání a nepodávají očekávané výkony. Jaké vlivy můžou zaměstnance ovlivňovat, popíši v další kapitole.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 2 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

V následujících kapitolách si představíme zkoumanou společnost a zaměříme se na výzkum, který byl ve společnosti proveden. Dále navrhne řešení pro zjištěné problémy a budeme se je snažit eliminovat navrženým modelem.

### 2.1 Představení společnosti CAR CLUB, s. r. o.

Společnost CAR CLUB je společnost s ručením omezeným. Již několik let poskytuje veškeré poradenské služby lidem se zdravotním a tělesným postižením. Hlavně pomáhá se zajištěním jejich mobility.

Obrázek 7: Logo společnosti CAR CLUB s. r. o.



Zdroj: CAR CLUB s. r. o.

#### 2.1.1 Historie

Společnost CAR CLUB s. r. o. vznikla roku 1997. Do roku 2005 tato organizace fungovala jako školicí centrum pro dealery a dovozce automobilů značky ŠKODA. Roku 2006 vznikl projekt, který se zabýval problematikou komplexní pomoci tělesně hendikepovaným lidem. Jeho název byl „Regionální centra pomoci a mobility“. Roku 2007 se realizoval projekt tzv. „Handy assistant“, který pomáhá osobám se zdravotně-

tělesným postižením se individuálně přepravit. Tento projekt vznikl v regionálním centru CAR CLUBU v Kutné Hoře.<sup>34</sup>

### 2.1.2 Současnost

CAR CLUB se po roce 2009 pomalu přetvářel ve společnost, která nabízí veškeré služby a produkty pro tělesně hendikepované. Důležitý okamžik pro CAR CLUB byl roku 2010, kdy se ŠKODA AUTO a. s. stala oficiálním Generálním partnerem projektu, který plně podpořila díky svým automobilům ŠKODA pro tělesně postižené s názvem ŠKODA Handy. Tato společnost dbá na společenskou odpovědnost.<sup>35</sup>

### 2.1.3 Chráněná dílna

*„Většinu zaměstnanců CAR CLUB s. r. o. tvoří zdravotně hendikepovaní spoluobčané. CAR CLUB již několik let plní podmínky tzv. chráněné dílny. V praxi se tak realizuje filozofie firmy „hendikepovaní pomáhají hendikepovaným“. Ve všech Obchodních centrech CAR CLUB v celé České republice jsou výhradně zaměstnávány osoby se zdravotním postižením. Tito zaměstnanci se tak pochopitelně velmi dobře dokáží vcítit do potřeb hendikepovaných zákazníků, jimž vedle řešení otázky mobility v podobě nových vozů ŠKODA či ojetých automobilů řady značek nabízejí dále servis kompenzačních náhrad, asistenční služby apod. Dále Obchodní centra poskytují pojištění, úvěry a slevové programy.“<sup>36</sup>*

### 2.1.4 Cíle společnosti CAR CLUB

Hlavním cílem firmy je samozřejmě generování zisku pro své vlastníky, ale zároveň je firma pevně spojena s programem společenské odpovědnosti, protože ve svém programu nabízí a poskytuje služby pro zdravotně postižené občany. Kvůli tomuto účelu vedení společnost vytváří podmínky pro aktivní motivaci a stabilní rozvoj zaměstnanců a také účelnou spolupráci pro své klienty, zákazníky a obchodní partnery.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.carclub.cz/o-nas/historie>

<sup>35</sup> <http://www.carclub.cz/o-nas/historie>

<sup>36</sup> *Chráněná dílna* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.carclub.cz/o-nas/historie>

<sup>37</sup> <http://www.carclub.cz/o-nas/historie>

CAR CLUB efektivně napomáhá hendikepovaným zapojit se do běžného života a do společnosti. Hlavní pomůcka je podpora jejich zajištění potřebných služeb, finanční informovanost, nabídka pracovních příležitostí, volnočasové aktivity, vzdělání, věrnostní slevové programy a hlavně také pomoc v oblasti mobility.<sup>38</sup>

Vzhledem k nárůstu odpovědnosti a významu společnosti, CAR CLUB neustále usiluje o zlepšování firemní kultury.

### 2.1.5 Organizační struktura

**Obrázek 8: Organizační struktura**



Zdroj: Vlastní

Analyzovat organizační strukturu ve společnosti CAR CLUB nebyl lehký úkol. Struktura se každý rok mění, protože začínají nebo končí různé projekty. Společnost se neustále vyvíjí. Pokud bychom se podívali na webové stránky této společnosti k datu 1. 2. 2015, stále jsou v kontaktech staré údaje o vedení společnosti. Není zde uvedeno ani nové vedení firmy. Ing. Prostý David má na starost veškeré obchodníky a zprostředkovatele prodeje automobilů po celé české republice. Ti obchodují s automobily jak pro hendikepované, tak i pro běžné uživatele. To ze struktury jasně nevyplývá. Bc. Machytková Mirka se stará o pojištění všech automobilů, které jsou prodávány. Druhý jednatel Havlíček František je v organizační struktuře zařazen jako jeden z vlastníků firmy. Operativní leasing se týká prodávaných aut a spadá pod paní Dvořákovou Moniku. Kollín Jaroslav má na starost projekt, který poběží ještě jeden rok

<sup>38</sup> <http://www.carclub.cz/o-nas/historie>

a jmenuje se Škoda Handy. Tento projekt spolupracuje s automobilovým závodem ŠKODA AUTO.

Z pohledu zvenku chybí ve společnosti personální ředitel, který by byl přímým nadřízeným šestičlennému managementu. Pokud tuto funkci zastává prokurista nebo jednatel firmy, mělo by to být ve struktuře jasně vyznačeno.

Vzhledem k cílům této bakalářské práce bylo pro firmu CAR CLUB navrženo dotazníkové šetření, které by analyzovalo a objasnilo problematiku kompetencí, spokojenosti a motivace zaměstnanců. Ve firmě byly nejprve vedeny dialogy se středním a TOP managementem společnosti. Z těchto dialogů vplynuly konkrétní dotazníkové otázky. Tyto otázky byly vybrány ze vzorových dotazníků týkajících se výzkumu a analýzy spokojenosti zaměstnanců.

Zdroj otázek pro vytvoření dotazníku poskytl: *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, Výzkumný Ústav Práce a sociálních Věcí (VÚPSV).*

Vedení společnosti zaujalo k navrhovanému šetření velmi vstřícný a pozitivní postoj a vytvořilo dobré podmínky pro realizaci dotazníku i zpracování jeho výsledků. Výsledky dotazníku jsou zpracovány pomocí grafů s procentuálním zpracováním.

#### 2.1.6 Výzkum

Každá prosperující společnost by se měla neustále měnit a posunovat kupředu. Společnost, která ustrne ve stereotypu, zákonitě po určité době ztratí konkurenceschopnost. Rozvoj firmy musí zahrnovat všechny oblasti organizační struktury. Jelikož se tato práce zabývá personální problematikou, bude výzkum zaměřen na rozvoj zaměstnanců. Představená firma v posledních letech často měnila zaměstnance i vedení společnosti. Hlavním výzkumným problémem proto bude, jak motivovat zaměstnance k ideálnímu výkonu a ke snaze pracovat v této společnosti co nejlépe a co nejdéle. Dalším řešeným problémem bude efektivita komunikace.

#### **Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je zjistit současný stav definovaných problémů, jejich analýza, zjištění všech dostupných personálních nedostatků ve společnosti. Na základě



zjištěných skutečností se práce zabývá modelem, který navrhuje zlepšení v oblasti ujasnění pracovních kompetencí zaměstnanců, komunikace na všech úrovních společnosti, systému odměňování, kariérního růstu a propagačních nebo inovačních prvků. Navrženým modelem by se mohla společnost posunout ke kvalitnějším výsledkům v oblasti personálního rozvoje.

### **Základní předpoklady výzkumu:**

Autor šetření vychází z následujících předpokladů:

- V některých menších firmách oblast profesionální personalistiky a managementu není na vysoké úrovni, nebo ji nevykonávají odborníci vystudovaní v oboru.
- Přetrvává tak neprofesionální přístup personalistů k zaměstnancům, jehož důsledkem je špatná motivace a spokojenost zaměstnanců. Firma správně motivuje zaměstnance k optimálnímu výkonu a pozitivnímu vztahu k práci, popřípadě tuto problematiku vůbec neřeší.
- Třetím předpokladem je, že v souvislosti s neprofesionálním managementem dochází ke špatné organizaci v oblasti komunikace a kompetencí mezi zaměstnanci.

Následné dotazníkové šetření by mělo toto tvrzení potvrdit, nebo vyvrátit.

### **Respondenti**

Po osobním rozhovoru s TOP managementem bylo zjištěno, že dotazník bude oslovovat všech 35 zaměstnanců od nejnižších pozic, přes obchod, pojištění, správu, režie, projekt, operativní leasing a dále i přes střední management. Z 35 respondentů je 23 mužů a 12 žen. Věková kategorie se pohybuje od 28 let až do 54 let a většina je středního věku. Nejvíce respondentů pracuje v obchodním úseku, zde pracuje 22 zaměstnanců.

### **Volba položek a způsobu výzkumu:**

Výzkum bude prováděn dotazníkovou formou (viz příloha A). Šetření bude zcela anonymní. Respondenty bude čekat 23 otázek, které budou uzavřené, otevřené, škálové a pořadové. Tato forma byla zvolena z důvodu kladného přístupu TOP managementu. Pozornost byla věnována:

- Správně zvolenému časovému harmonogramu dotazníkového šetření
- Výstižné otázky dobře pokrývající zkoumanou problematiku
- Jasná formulace otázek s vysvětlivkami
- Dobře zvolená časová náročnost pro respondenty
- Jasně a přehledně zpracování výsledků
- Následná analýza výsledků a závěry z ní.

### **Jednotlivé položky dotazníku zjišťovaly a věnovaly se následujícím tématům:**

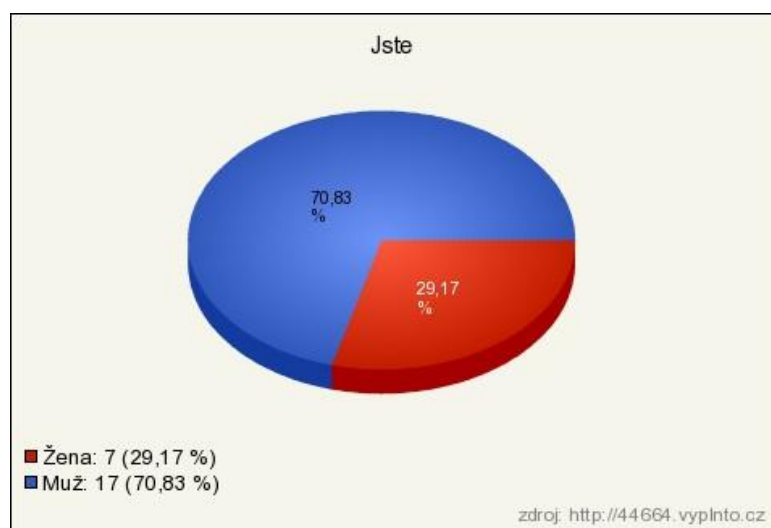
- Struktura zaměstnanců podle pohlaví, věku
- Délka praxe ve firmě a dosaženého vzdělání
- Povědomí zaměstnanců o odpovědnosti na pracovišti a svých pravomocích
- Názory zaměstnanců na systém odměňování, kariérní růst a zaměstnanecké výhody
- Spokojenost s pracovními podmínkami, pracovní zátěží a vztahy s nadřízenými
- Chování nadřízených a jejich schopnost řídit společnost
- Kvalita komunikace ve společnosti
- Jaké nutné změny by měly z pohledu zaměstnanců ve společnosti nastat
- Názory zaměstnanců na kvalitu personální práce ve firmě

V další kapitole následuje vyhodnocení výsledků výzkumu.

## 2.2 Kvalitativní a kvantitativní analýza výsledků výzkumu

Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké problémy se ve společnosti vyskytují a vzhledem ke zjištěným skutečnostem navrhnout model pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a odstranit zjištěné nedostatky. Společnost CAR CLUB není velká a z 35 zaměstnanců na dotazník odpovědělo celkem 24 respondentů. Návratnost tedy činí 84%.

**Graf 1: Rozdělení muži - ženy**



Zdroj: Vlastní šetření, vyplnění a vyhodnocení všech níže uvedených grafů dotazníku na <http://44664.vyplnto.cz><sup>39</sup>

---

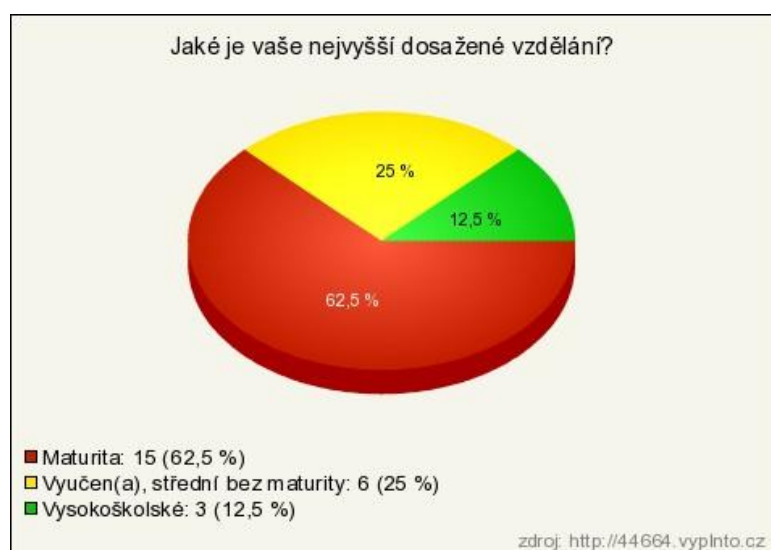
<sup>39</sup> <http://44664.vyplnto.cz>

**Graf 2: Délka praxe v zaměstnání**



Jak z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření vyplývá a je vidět, ve společnosti převládají muži a délka praxe v zaměstnání respondentů je přes 60% vyšší než pět let.

**Graf 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců**

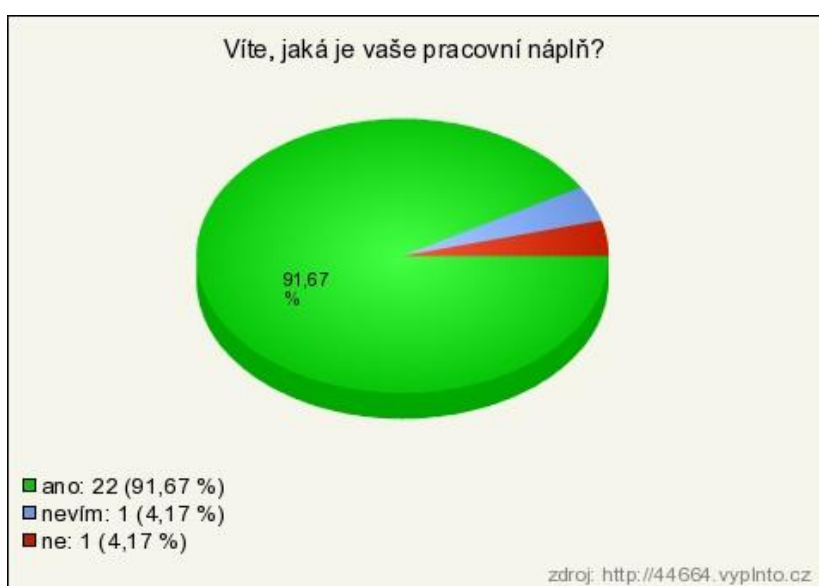


Ve společnosti CAR CLUB pracují tři pracovníci s vysokou školou. Jsou ve vedení společnosti a středním managementu. Na nejnižších pozicích není nutné dosažené vyšší vzdělání.

**Graf 4: Odpovědnost na pracovišti**

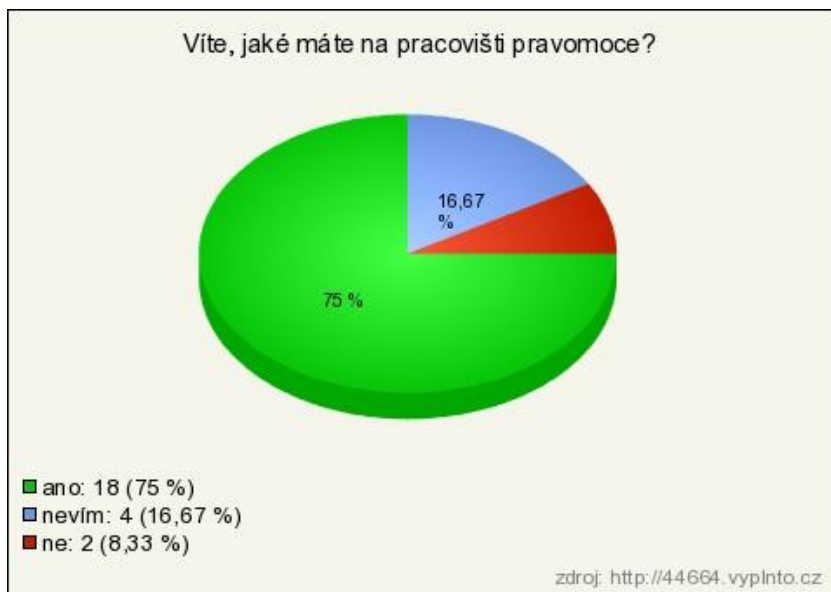


**Graf 5: Pracovní náplň**



U problematiky zodpovědnosti na pracovišti dva respondenti netuší, jaká je jejich zodpovědnost při práci a jaká je jejich náplň práce. Pokud pracovník netuší, jaká je jeho pracovní náplň, potom si zaměstnavatel musí klást otázku: „*Co tam dotyčný pracovník vytváří za pracovní činnost?*“. Aby pracovník opravdu věděl, jaká je jeho pracovní náplň, zaměřím se v modelu na tuto problematiku. Toto je základní neznalost, a proto autor šetření doporučí pro tuto oblast opatření, aby se tento problém v budoucnu už nevyskytoval.

**Graf 6: Pravomoce na pracovišti**



Problém ohledně pravomocí na pracovišti ve většině případů řeší organizační struktura. Bohužel ve společnosti CAR CLUB se neustále mění. Organizační struktura by měla být stálá, stabilní a pracovníci by se podle ní měli řídit.

**Graf 7: Informovanost o systému odměňování**

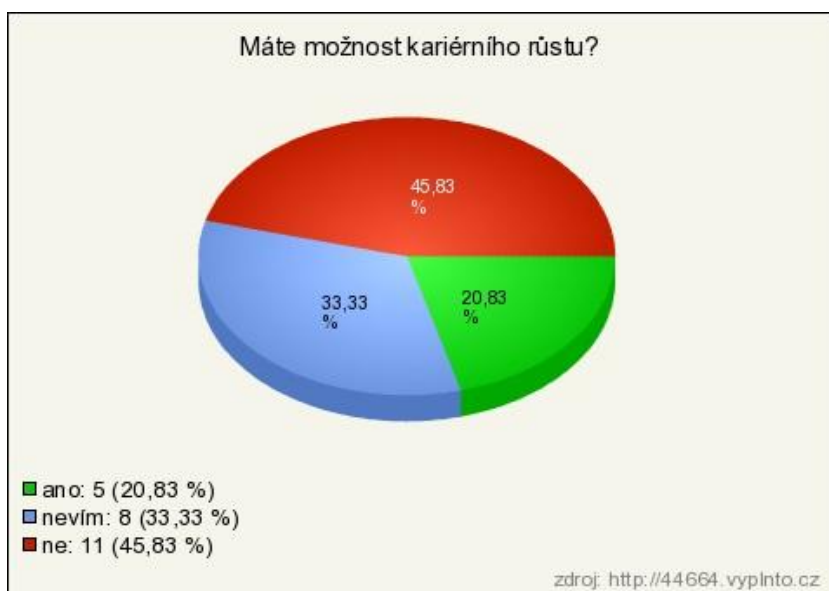


Více než 80% zaměstnanců zná odměňovací systém společnosti. To znamená, že mají přehled o složkách mzdy i o dalších nenárokových příplatcích. Vzhledem k analýze společnosti bylo zjištěno, že pracovníci mají základní měsíční mzdu. Zaměstnavatel se musí držet zákona č. 435/2004 sb., o zaměstnanosti §79 až §81, který

musí zaměstnavatel podle zákoníku práce dodržovat. Dále motivační odměny a provize za zprostředkovaný obchod s automobily. Výše těchto odměn je důvěrná informace a nemůže být zveřejněna.

Zaměstnanci však nemají jasno v následujících oblastech: Odměny za práci přesčas nejsou jasně stanoveny. Zaměstnanci jsou povinni splnit zadané úkoly bez ohledu na pracovní dobu. Společnost nemá nastavený žádný systém odměn pro případ, že pracovník vnese do společnosti inovační myšlenku. Do této skupiny patří pravděpodobně 16% respondentů, kteří odpověděli nevíím nebo ne.

**Graf 8: Možnosti kariérního růstu**



Analýzou zaměstnaneckých poměrů byla zjištěna následující fakta: část zaměstnanců má smlouvu na dobu určitou, zpravidla na jeden rok. Zaměstnavatel tuto smlouvu mění na dobu neurčitou až po vyčerpání možností obnovování jednoletých smluv. Je zřejmé, že právě tato skupina zaměstnanců necítí v zaměstnání jistotu a možnost kariérního růstu. Jde o téměř polovinu respondentů. Skupina s odpovědí „nevím“ je také početná – 33% respondentů nemá jasno o svém budoucím působení ve společnosti nebo se o kariérní růst ani nezajímá. Odpovědi „ano“ počtem odpovídají vedení (středí a top management) společnosti.

Z výsledku tohoto grafu vyplývá, že by vedení společnosti mělo okamžitě přijmout opatření ke zlepšení možností kariérního růstu zaměstnanců. K této tematicce

budou navrženy možnosti doškolování, aby zaměstnanci měli tu možnost se zapojit do kariérního růstu stejně jako střední a top management.

Problémem je, že vzhledem k malé velikosti společnosti, mají zaměstnanci stále pracovní pozice (prodejce automobilů, ekonomický úsek a údržba). Jednotlivé pracovní pozice na sebe nenavazují a nesouvisí spolu. A proto má kariérní postup omezené možnosti. To však je pro zaměstnance velmi demotivační a je nutné učinit i v této oblasti určitá opatření.

**Graf 9: Spokojenost s pracovními podmínkami**



Výsledek analýzy pracovního prostředí společnosti je následující: zaměstnanci personálního a ekonomického úseku pracují v moderně vybavených kancelářích. Prodejci automobilů pracují na různých místech republiky v obchodních centrech ŠKODA AUTO, která jsou taktéž na vysoké úrovni. Tyto skupiny nemají důvod být s pracovním prostředím nespokojeny. 10% zaměstnanců pracuje z domu. U této skupiny nelze zjistit a posoudit úroveň pracovního prostředí. Náročnější podmínky může mít údržba, popř. úklidový personál. Jejich pracovní náplň však nutně zahrnuje i prostory jako sociální zařízení, kotelnu...., což je méně příjemné prostředí pro výkon práce. Výsledek grafu je tedy přiměřený.



**Graf 10: Spokojenost s pracovní zátěží**



Filozofická otázka: „*Budu spokojen, když bude práce hodně nebo málo?*“  
Lenoch napíše 1, když nebude mít celý den co dělat.

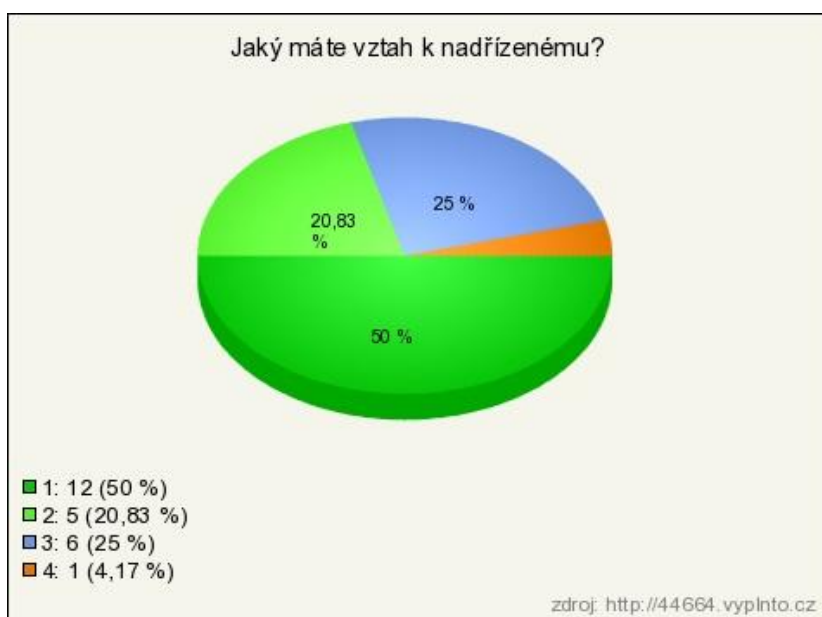
Z grafu vyplývá, že nikdo ve firmě se necítí pracovní přetížen. Ideálním hodnocením by měl být stupeň 2. Bylo by dobré přehodnotit pracovní vytížení 30% zaměstnanců, kteří by mohli podávat vyšší výkon.

**Graf 11: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami**



Vzhledem k tomu, že ve společnosti CAR CLUB neexistují zvláštní zaměstnanecké benefity kromě příplatků k základní mzdě, odpovídali zaměstnanci s ohledem na tyto příplatky. Pokud bude známka tři rozdělena na polovinu, bude přesně polovina zaměstnanců spokojena a polovina nespokojena. Pro management firmy je to pozitivní výsledek analýzy, protože umí rozdělit ocenění širšímu počtu zaměstnanců, ne však každému.

**Graf 12: Vztah k nadřízenému**



Výsledek tohoto grafu je pro konkrétní nadřízené velmi osobní, nebude proto rozebírán. Celkový výsledek však vychází velmi pozitivně.

**Graf 13: Jistota a stabilita v zaměstnání**



Výsledky tohoto grafu jsou poměrně negativní. Na základě výsledku tohoto grafu autor šetření zjišťoval druh zaměstnaneckých poměrů ve společnosti. Výsledek ukázal, že většina zaměstnanců dostává pracovní smlouvu na dobu určitou (na jeden rok), a teprve po dvou odpracovaných letech (a když se osvědčí), dostanou smlouvu na dobu neurčitou. Mnozí zaměstnanci jsou závislí na projektech (projekty jsou realizovány podle předem určených pravidel a jsou na dobu určitou), a proto nemají jistotu, zda budou zaměstnání i po skončení konkrétního projektu.

**Graf 14: Názor mezi zaměstnancem a vedením společnosti**



Výsledkem tohoto grafu je, že přes 60% respondentů se vyjadřuje k pracovní problematice. 21% zaměstnanců nemá pravděpodobně potřebu s vedením diskutovat a 16% je s komunikací částečně nespokojeno. Tato poslední skupina by mohla mít i jinou možnost řešení pracovní problematiky například jinou než verbální komunikaci např. elektronická.

**Graf 15: Chování nadřízeného**



Výsledek tohoto grafu je pro vedení společnosti velmi pozitivní. Necelých 70 % respondentů je spokojeno se zájmem nadřízených o zaměstnance a s vnímavostí vedení k aktuálním problémům.

**Graf 16: Řízení oddělení**



**Graf 17: Komunikace ve společnosti**



System komunikace ve firmě je špatně nastaven nebo společnost nemá pevná pravidla, jak komunikovat a informovat. Může jít o špatnou komunikaci nejen vedení s podřízenými, ale i mezi zaměstnanci navzájem. Na základě výsledku tohoto grafu byl uskutečněn rozhovor se středním managementem společnosti a proveden rozbor způsobů komunikace:

Závěr rozhovoru: převažuje ústní komunikace, informace se nedostávají ke všem, kteří by je měli slyšet. Porady vedení probíhají nepravidelně, jsou pouze informativní a nevyplývají z nich jasné závěry a úkoly pro další období. O aktuálních úkolech se zaměstnanci dozví pozdě nebo vůbec. Na základě této skutečnosti bude navržen model pro zlepšení komunikace

**Graf 18: Obeznamení zaměstnanců s cíli společnosti**



Pouze 20% zaměstnanců je jasně obeznámena s budoucími cíli společnosti. Lze předpokládat, že takto odpovědělo vedení společnosti a střední management. Pro ostatní zaměstnance bude dobré vypracovat plán rozvoje firmy s jasnou spoluúčastí jednotlivých zaměstnanců.

Otázky číslované 21 až 23 byly otevřené a respondenti měli zodpovídat celými větami. U otázky číslo 21, která zněla: Dvě nejdůležitější změny, které by měly ve firmě/organizaci proběhnout. Nejčastějšími odpověďmi byly věty typu:

- Efektivnější porady
- Komunikace vedení se zaměstnanci
- Celková informovanost (změny, cíle, organizační struktura, za co je kdo zodpovědný apod.)
- Provizní systém
- Firemní stravování
- Benefity pro zaměstnance
- Podpora prodeje, lepší propagace společnosti

Efektivnější porady – toto přání úzce souvisí s výsledkem grafu o komunikaci ve společnosti. Porady nemají jasnou strukturu, cíl a závěry. Nevyplývají z nich jasné úkoly pro jednotlivé členy společnosti.

Komunikace vedení se zaměstnanci - je v podstatě stejným problémem. Jak již bylo zmíněno u komentáře ke grafu „*Komunikace*“, bude nutné ve společnosti provést radikální změny a vytvořit pravidelný systém komunikace

Otázka číslo 22 zněla: Dvě věci, které se Vám v organizaci nejvíce líbí. Respondenti nejvíce odpovídali:

- Kolektiv
- Klid v zaměstnání
- Komunikace mezi kolegy
- Pracovní prostředí
- Bezbariérovost

Nejčastější odpovědi – kolektiv, spolupráce a komunikace mezi kolegy včetně vlídného pracovního prostředí úzce souvisí s menší velikostí firmy a s výběrem zaměstnanců. Vesměs jde o cílevědomé a vzdělané pracovníky s odpovědností vůči kolektivu. Hendikepovaní si váží možnosti práce v této firmě a nemají důvod vytvářet stresové prostředí. S výsledky těchto odpovědí plně souhlasím. Vedení společnosti by si mělo daného stavu vážit.

Poslední otázka číslo 23 byla zaměřena na vedení společnosti. Znění otázky: Váš vzkaz pro vedení firmy: Co byste doporučil vedení společnost, aby změnila, zlepšila, zavedla, zrušila se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti? Uveďte jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité. Zde by zaměstnanci uvítali změnu v těchto kruzích:

- Efektivní porady, kde se problém opravdu vyřeší a za týden to nebude jinak
- Aby vedení lépe komunikovalo se zaměstnanci
- Naslouchat podřízeným
- Větší propagace a reklama společnosti na venek

O neefektivních poradách se respondenti vyjadřují již po několikáté. Vyplývá z toho, že vedení porad bude nejslabším místem managementu.

Na základě těchto odpovědí bude vytvořena struktura na program vedení porad tak, aby jejich cíl a výsledky byly jasné a časový harmonogram efektivní pro vedení i zaměstnance. Níže bude zpracována osnova vedení porad. K problému komunikace bude níže navržen komunikační model. Propagaci společnosti se budeme věnovat v deváté kapitole.

Před šetřením ve společnosti CAR CLUB byly stanoveny tři předpoklady výzkumu. Týkaly se profesionality managementu, motivace a spokojenosti zaměstnanců a komunikace ve společnosti. **Všechny tři hypotézy byly výzkumem potvrzeny.** Navrhovaná opatření by měla pomoci situaci v těchto oblastech změnit k lepšímu. Vlastní návrh modelu bude všeobecně využitelný i v jiných společnostech podobného typu.



### 3 VLASTNÍ NÁVRH MODELU

Po vyhodnocení výsledků dotazníku byly zjištěny ve společnosti především tyto nedostatky:

- Nedostatečná komunikace a informovanost mezi jednotlivými stupni organizační struktury.
- Špatně vedené porady.
- Chybějící kariérní růst pro nejnižší úroveň pro zaměstnance nejnižze postavené v organizační struktuře.
- Nevědomost o svém pracovním zařazení.
- Systém odměňování a v poslední řadě minimální nastavení benefičního programu.

V navrhovaném modelu jsou veškeré finanční údaje pouze fiktivní kvůli anonymitě společnosti.

### 3.1 Model

Navrhovaný model bude řešit danou problematiku ve společnosti CAR CLUB a bude napomáhat k větší spokojenosti zaměstnanců. Model je navržen způsobem, aby vedení společnosti do modelu investovalo minimum finančních prostředků a maximálně vyšlo vstříc požadavkům zaměstnanců. Návrh by měl zvyšovat spokojenost v zaměstnání, a odstranit některé nedostatky, které společnost sužují. Model má deset částí.

**Obrázek 9: Navrhovaný model**



Zdroj: Vlastní

### 3.1.1 Pracovní profil

Pracovní profil je pojem mezinárodně známý pod názvem JOB PROFILE. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci si nejsou jistí, jaká je jejich náplň práce, odpovědnost na pracovišti, přímý nadřízený, jaké mají pravomoce a za jakou práci jsou v zaměstnání odměňováni. Job profile, je tabulka se základními informacemi pro každého zaměstnance, který ve společnosti pracuje. Tvoří ji personalista každému zaměstnanci „na míru“. Tento Job profile bude mít každý zaměstnanec u sebe a při nástupu do zaměstnání stvrdí svým podpisem, že byl s job profilem seznámen a že mu rozumí.

Podle názoru autora je to jeden z prvních kroků k lepší spokojenosti a motivaci zaměstnance.

**Tabulka 1: Job profile**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Uklízečka</b>
<b>Náplň Vaší práce a vaše odpovědnost</b>	Denně setřením všech podlah a povrchů na vlhko, u kobereců vyčištěním vysavačem, denně vynášením odpadků, denně za použití čisticích prostředků s dezinfekčním účinkem umytím umývacích, pisoárových muší a záchodů, nejméně jednou týdně omytím omyvatelných částí stěn hygienického zařízení a dezinfikováním umývár a záchodů atd.
<b>Vaše pravomoc</b>	Vlastní klíče od objektu, objednáva čistící prostředky, nakupuje drobný materiál na základě souhlasu na dřízeného atd.
<b>Cíl, za který jste odměněni</b>	2. Platová třída - Úklid veškerých prostor ve společnosti viz Náplň práce
<b>Přímý nadřízený</b>	Helena Bíla, vedoucí úklidu

Zdroj: Vlastní

Výše uvedená tabulka jasně vyznačuje šest konkrétních bodů, které souvisí s pracovníkem a jeho prací.

- **Náplň Vaší práce** – Každý zaměstnanec, pracovník má svou vlastní náplň práce, kterou vykonává po dobu pracovního času. Do kolonky ji stručně popíše. (Například – Personalista - Příprava a realizace přijímacích a propouštěcích procedur ve firmě atd.).
- **Vaše odpovědnost** – Zde pracovník napíše, jakou má zodpovědnost na svém pracovišti. (
- **Vaše pravomoc** - vše, co smí zaměstnanec udělat jménem společnosti
- **Cíl, za který jste odměněn** -
- **Pracovní pozice** – (Například – Personalista, účetní, marketingový specialista).
- **Přímý nadřízený** – (Zde personalista vyplňuje celé jméno svého přímého nadřízeného).

Celý Job profile, zkontroluje a podepíše přímý nadřízený pracovník, který je uveden v tomto formuláři. Job profile, budou manažeři a nadřízení pracovníci kontrolovat a obnovovat každé pololetí. Je totiž možné, že nějaký pracovník povýší, nebo zruší pracovní poměr. Proto se profily budou neustále každé revidovat. Pokud nenastane žádná změna, nadřízený dokument pouze podepíše v novém datu.

### 3.1.2 Kompetenční profil

Jedná se o profil zaměstnance, který bude sloužit jak pro pracovníka, tak i pro jeho nadřízeného. Tento kompetenční profil se bude vyplňovat jednou za pololetí. Pracovník napíše, jak vidí sám sebe, tzn. své (*hard-skill – tvrdé dovednosti* a *soft-skill – měkké dovednosti*). Stejným způsobem vyplní nadřízený pracovníkovi *hard-skill* a *softskill* tzn., jak vidí svého řízeného pracovníka. Ve finále se musejí pracovník i nadřízený shodnout na stejném výsledku. Pokud by konečný výsledek obou nebyl stejný, nedostatek by se odložil o jeden měsíc. Po měsíci by se měli shodnout a daný nedostatek odstranit. Tento profil bude sloužit nejen zaměstnancovi, který bude vědět, v jakém oboru, znalosti, činnosti se má zdokonalit, ale také pro manažera, který bude přesně vědět, čeho je jeho podřízený schopný, a tak nebude docházet k přetěžování prací, nebo naopak k nevyužití pracovní energie pracovníka. Někdo z řad pracovníků by se mohl ptát, co vlastně měkké a tvrdé dovednosti jsou. Nadřízení pracovníci s tím budou velice dobře obeznámeni a pracovníkovi zřetelně vysvětlí tyto dva pojmy.

**Tabulka 2: Kompetenční profil**

<b>Jméno, příjmení</b>	Ondřej Hruška
<b>Pracovní pozice</b>	Personalista
<b>Hard-skill (pracovník)</b>	Angličtina - slovem i písmem (C1), němčina - mímě pokročilý (B1), ovládnání programů Excel, Word, Sony vegas, tvorba dotazníků atd.
<b>Soft-skill (pracovník)</b>	Motivování zaměstnanců, vedení porad, odolnost vůči stresu, kreativita, samostatnost, pečlivost, atd.
<b>Hodnotící (nadřízený)</b>	Mgr. Čemý Ota, Personální manažer
<b>Hard-skill (nadřízený)</b>	Angličtina - slovem i písmem (C1), němčina - mímě pokročilý (B1), ovládnání programů Excel, Word, Sony vegas, tvorba dotazníků.....
<b>Soft-skill (nadřízený)</b>	Motivování zaměstnanců, vedení porad, odolnost vůči stresu, kreativita, samostatnost, pečlivost, atd.

Zdroj: Vlastní

## Hard-skill, Soft-skill

- **Hard-skill** (Tvrdé dovednosti) – Poměrně jednoduše se dají naučit a jsou dobře měřitelné. (Například: práce s programy, řízení vozidla, jazykové dovednosti, zručnost, technické dovednosti atd.).
- **Soft-skill** (Měkké dovednosti) – Tyto dovednosti se učí hůře a měřitelnost je velice obtížná. (Například: Druhy komunikace – verbální, neverbální, týmová, písemná, odolnost vůči stresu, kreativní myšlení atd.). Víceméně jsou tyto schopnosti dány geneticky a souvisejí s povahou osobnosti a rodinou dotyčného pracovníka. Samozřejmě, že i *soft-skill* lze studovat, zlepšovat a také rozvíjet. V této souvislosti se často hovoří o tzv. sociální inteligenci a emoční inteligenci.

Určitě nelze jednoznačně určit, co je důležitější, protože nejlepší je samozřejmě kombinace výborného získaného vzdělání a praxe v oboru spolu se sociální a emoční inteligencí. Také především záleží na vykonávaném povolání. Jiné požadavky budou kladeny na personalistu, který je denně ve styku s ostatními zaměstnanci. Zaměstnanec musí znát, chápat, kontrolovat a vést a zároveň hájit zájmy společnosti a odstraňovat nedostatky v oblasti personálního rozvoje společnosti. U něho je výborná znalost *soft-skill* na prvním místě. Naopak IT odborník pracující celý den sám v kanceláři jako správce počítačové sítě společnosti musí být především odborník vzdělaný v IT problematice.

### 3.1.3 Informační panel

Tato pomůcka bude sloužit a pomáhat k informovanosti všech zaměstnanců CAR CLUBU. Nástěnky budou ve dvou vyhotoveních.

- **Virtuální** (Online na webových stránkách)
- **Fyzická** (Na každém pracovišti)

Oba informační panely budou obsahovat následující informace:

- Organizační strukturu celé společnosti CAR CLUB
- Cíle společnosti, čeho chce společnost do budoucna dosáhnout
- Změny, které v budoucnu bude chtít vedení prosadit
- Čas a datum porad
- Informace o celkovém dění společnosti
- Náměty a připomínky pracovníků pro vedení společnosti

**Obrázek 11: Vzor Informačního panelu**



Zdroj: *Informační panel* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: [http://www.power.cz/data/page\\_webeditor\\_787\\_1269421099.gif](http://www.power.cz/data/page_webeditor_787_1269421099.gif)

O tuto nástěnku se bude starat jeden člověk ze středního managementu, nástěnku bude obnovovat a vkládat na ni novinky společnosti.

Pokud budou oba informační panely doplňovány novinkami a každý týden obnovovány, zaměstnanec si nemůže stěžovat, že je neinformovaný, že se k němu nedostaly informace včas a v potřebné kvalitě, i když bude například nemocen. To, že budou panely doplňované novinkami, bude kontrolovat TOP management, který novinky vytváří a přeposílá je dál do středního managementu.



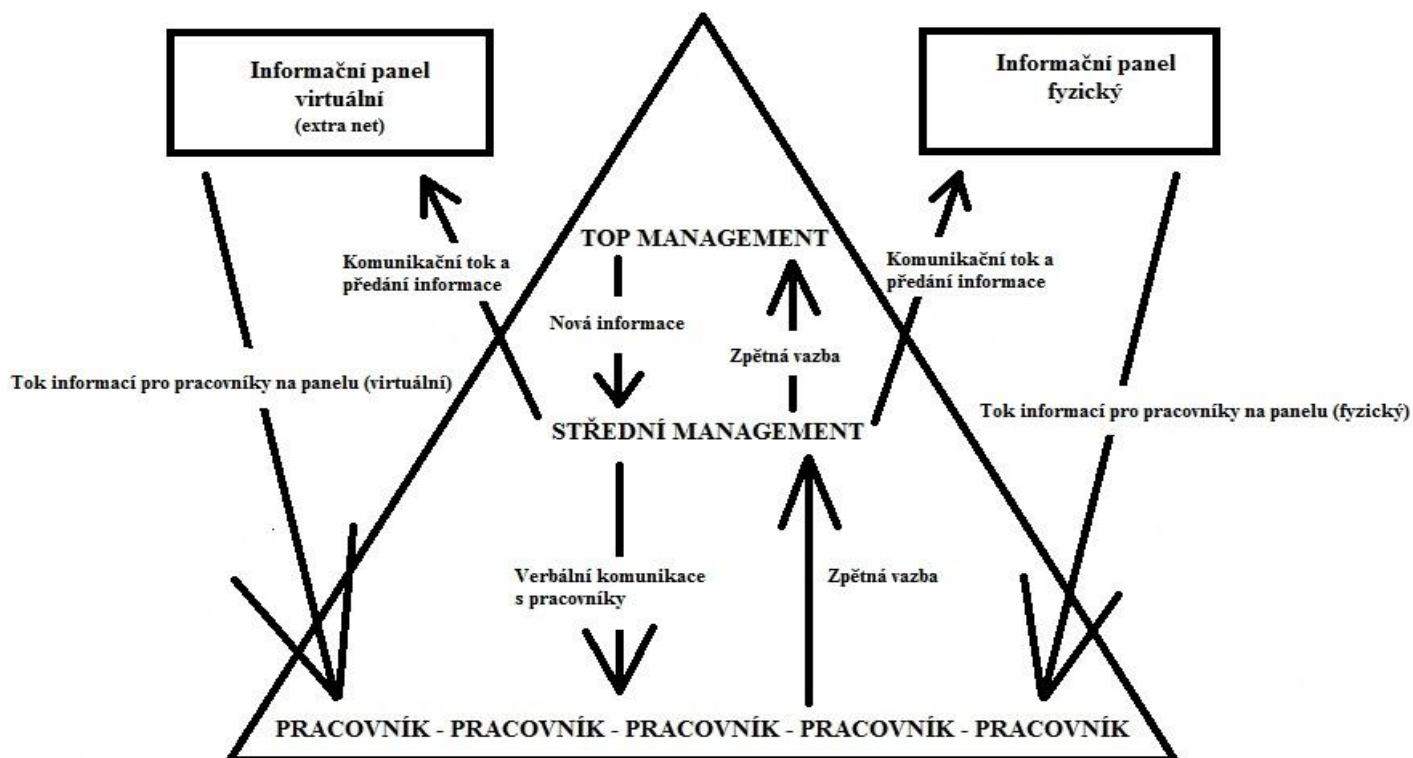
### 3.1.4 Komunikace

Komunikace je problém 21. století a se stále vyspělejší technologií běžná komunikace se stává obtížnější. Vzhledem k narůstající internetové komunikaci, je běžnější a častější email než přímá verbální komunikace. Například pro personálního manažera je mnohem jednodušší přes počítačový program „Skype“, který slouží k video-hovorům pracovníkovi říci, že je propuštěn. Problém emailových schránek ve společnostech je, že vedení společnosti nemá jistotu, že si zaměstnanec přečte důležitou zprávu včas.

#### Navrhované řešení pro lepší komunikaci

Návrh vlastního komunikačního modelu pro společnost CAR CLUB.

Obrázek 12: Komunikační model



Zdroj: Vlastní

Top management například bude chtít udělat změny ve společnosti, které se týkají každého zaměstnance. Top tedy předává novou informaci střednímu managementu. Střední management tuto novou informaci vyvěsí na dva informační panely, které jsem navrhoval výše. Dále, aby měl střední management jistotu, uspořádá krátkou desetiminutovou poradou, aby ostatním pracovníkům předal i tuto informaci verbální komunikací. Pracovníci předají svým podpisem zpětnou vazbu střednímu managementu, že se účastnili schůze, že jsou seznámeni s novými informacemi, které budou vyvěšeny na informačních panelech. Aby top management měl jistotu, že byly informace v pořádku předány v plném znění a kvalitě, dostává od pracovníků přes střední management zpětnou vazbu, která potvrdí podpisy, že všichni pracovníci byli informováni o aktualizaci nástěnky a chystajících se změnách.

### 3.1.5 Odměňování

Odměňování je našem případě měsíční mzda, odměna za práci, která se zpravidla opakuje každý měsíc. Kvůli mzdě lidé pracují a v dnešní době, ať existují sebelepší motivační taktiky, jsou, byly a budou peníze tím největším prostředkem pro větší spokojenost a motivaci zaměstnance.

**Tabulka 3: Odměňovací systém**

Odměňovací systém za odvedenou práci			
	Splněný prodej automobilů	koeficient mzdy	Měsíční mzda
Maximum	130%	1,3	13 650,00 Kč
Prodej automobilů nad dlouhodobý průměr v %	125%	1,25	13 125,00 Kč
	120%	1,2	12 600,00 Kč
	115%	1,15	12 075,00 Kč
	110%	1,1	11 550,00 Kč
	105%	1,05	11 025,00 Kč
Stanovená mzda	100%	1	10 500,00 Kč

**Dlouhodobý průměr (rok)**

Zdroj: Vlastní

Systém je navržen tak, aby motivoval a stimuloval k vyšším výkonům práce. Stanovená mzda je pevně daná a nesnižuje se. Za předpokladu, že by se obchodníkovi dařilo prodávat na 115% po dobu celého roku (12 měsíců), to znamená, že za rok bude jeho odměna činit  $12 \times 1,15 = 13,8$  platů, tedy dosáhne na třináctý a 0,8 čtrnáctého platu. Při maximálním prodeji je koeficient 1,3 a po dobu celého roku by pracovník dostal 15,6 platu. Výkonnost pracovníků by potom měla být progresivní.

Nelze jasně stanovit pevný počet automobilů na celý rok, protože automobilový trh se mění s trendy a požadavky zákazníka. Proto bude počet prodaných automobilů stanoven na každý měsíc zvlášť. Například leden 2016 bude mít za úkol obchodník prodat pět automobilů.

Ve výjimečných případech se může stát, že obchodník nedosáhne ani 100% prodaných automobilů. V této situaci nastane jednoduché řešení. Počet nedosažených automobilů (například 1) se obchodníkovi automaticky přesune na další měsíc. Je to opatření, aby se pracovníci snažili prodat.

Nedílnou součástí odměňování by měly být také různé výhody pro zaměstnance. V teoretické části byl zmíněn obrázek s nejlepšími benefity. Bohužel CAR CLUB jako malá společnost si nemůže dovolit služební automobily, telefony, notebooky apod. Ale odměny jsou už zařazeny jako nenároková složka mzdy. Takže jeden z nejžádanějších benefitů zaměstnanci dostávají.

### **Benefity**

Benefity jsou součástí většiny společností a patří k odměňování. Proto budou navrženy další, které jsou v možnostech vedení společnosti:

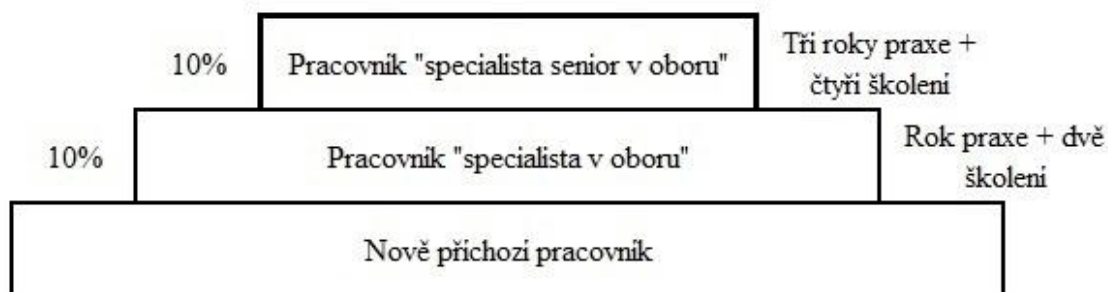
- Pracovní volno s náhradou mzdy nad rozsah daný právními předpisy
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Příspěvek na první tři dny nemoci
- Možnost dalšího vzdělávání dle vlastního výběru

Snahou top managementu by mělo být nabízení benefitů, které zaměstnanci budou opravdu využívat na 100% a budou jim zpříjemňovat pracovní dny.

### 3.1.6 Kariérní růst

Vzhledem k dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že mnozí zaměstnanci nemají možnost kariérního růstu. Tuto možnost má pouze střední a top management. Je logické, že je tato situace je pro pracovníky na nejnižších pracovních pozicích demotivující a mohou pociťovat i nejistotu a nestabilitu ve svém zaměstnání. Tato situace by měla vedení společnosti nutit se zamyslet alespoň nad nějakým řešením. Řešení autora práce bude spočívat v navržení třístupňového kariérního růstu.

**Tabulka 4: Kariérní růst**



Zdroj: Vlastní

Pyramida je navržena způsobem, aby se pracovník doškolil v různých oborech a tím rozvíjel sám sebe. U prvního postupu pracovník musí projít dvěma školeními za rok, poté bude mít nárok na kariérní postup na vyšší pozici. Vyšší pozice bude znamenat větší kvalifikaci, odborné znalosti a kreativní myšlení. Za to však bude pracovník také odměněn a jeho měsíční mzda bude navýšena o 10%. Pro druhý kariérní postup pracovník bude muset splňovat 3 roky praxe v oboru a po dobu dvou let musí absolvovat čtyři různá školení předepsaná zaměstnavatelem. Pokud pracovník splní všechny podmínky, posune se na nejvyšší pracovní pozici, na kterou se lze dostat z nejnižší pracovní pozice. Opět po tomto postupu bude tato pracovní pozice lépe finančně hodnocena. Měsíční mzda se zvedne o dalších 10%.

Větší kvalifikace pracovníka, prohloubení odborných znalostí, kreativita a délka praxe v oboru, to jsou vlastnosti, kterých by si měl zaměstnavatel u pracovníka vážit a podle toho by ho měl také správně zaplatit.

Navrhované řešení je vytvořeno tak, aby pracovník zdokonalil sám sebe, prohloubil své schopnosti, znalosti a dovednosti. Vzhledem k této kvalifikaci pracovníka začíná být pro zaměstnavatele více potřebný a top management se bude snažit si takové pracovníky udržet ve společnosti. Díky tomu se společnost stává více stabilní a zaměstnanci mají hned větší jistotu ve svém zaměstnání.

### 3.1.7 System trvalé inovace

Tento navrhovaný systém pomůže zaměstnavateli, ale hlavně samotným zaměstnancům. Systém zaměstnance stimuluje ke kreativnímu a logickému myšlení, které zaměstnavatel může využít k inovaci a zlepšování své společnosti.

Pokud pracovník přinese do společnosti nějakou inovativní myšlenku, která zlepší chod společnosti, společnost se mu za to finančně odmění.

#### **Zaměstnavatel - Zaměstnanec**

- **Zaměstnavatel** – Systém pomáhá zaměstnavateli inovovat společnost a jít s pokrokem doby, aby byla společnosti konkurence schopná.
- **Zaměstnanec** – Pokud vymyslí jakoukoli kladnou změnu, inovaci, tzv. „zlepšovák“ ve společnosti, bude zaměstnanci náležet jednorázová finanční odměna ze zisku dané inovace.

**Tabulka 5: Systém trvalého zlepšování**

Zisk z inovace, nebo úspory pro společnost	Do 5 000,-Kč	Do 10 000,- Kč	Do 20 000,- Kč	Do 50 000,- Kč	Do 100 000,- Kč	Do 250 000,- Kč	Do 500 000,- Kč
Jednorázová odměna	1000,- Kč	1500,- Kč	2200,- Kč	3000,- Kč	3400,-	3750,- Kč	5000,- Kč
Jednorázová odměna za zlepšení pracovních podmínek	(lepší přístup do budovy, zlepšení informačního systému, komunikačního...) 5000,- Kč						

Zdroj: Vlastní

Pokud zaměstnanec předloží návrh k inovaci společnosti, změnu prokonzultuje top management se středním managementem a rozhodnou, zda by to bylo pro společnost přínosem (může se jednat o zisk pro firmu nebo zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance). Pokud bude inovace generovat lepší zisk společnosti, odměna bude zaměstnanci vyplacena podle výše uvedené tabulky (první a druhý řádek). Je-li inovace prospěšná pro většinu zaměstnanců pro lepší pracovní podmínky, pracovníkovi opět bude náležet finanční odměna podle třetího řádku tabulky.

### 3.1.8 Propagace společnosti

Z výše uvedených připomínek z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost potřebuje větší propagaci na venek. Sídlo společnosti se nachází ve Vrchlabí, které má kolem 12 tisíc obyvatel, tedy nepatří mezi velká města. Z toho plyne, že by se společnost v malém městě neměla ztrácet a obyvatelé Vrchlabí i okolních měst by o ni měli vědět. Proč?

Většina zaměstnanců, kteří pracují v jakékoli společnosti, jsou hrdí na to, že pracují právě ve známé organizaci. Tudíž reklama a dobré jméno společnosti zvyšuje a míří na ego pracovníka. Pokud zaměstnanec řekne, že pracuje ve společnosti CAR CLUB, bude chtít, aby okolí vědělo, co společnost dělá, že prodává automobily pro hendikepované a tělesně postižené.

#### **Den otevřených dveří**

Společnost CAR CLUB spolupracuje s největším českým výrobcem automobilů a jejím hlavním partnerem je ŠKODA AUTO a. s. Autor se domnívá, že pokud by obě firmy spolupráci rozšířily a udělaly společné propagační akce, o společnosti by vědělo nejen samotné okolí a čeští obyvatelé, ale také například zahraničí.

Návrhem je každoroční den otevřených dveří. Prohlédnutí prostorů sídla společnosti, aby občané viděli, jak vypadá pracoviště pro hendikepované, a že se i tělesně postižení lidé umí zapojit do klasického pracovního života.

Prostory společnosti jsou pro navrhovanou akci těmi nejvhodnějšími, vždyť součástí budovy je i muzeum automobilů, stylová restaurace CAR CLUB a velké parkoviště pro návštěvníky.

Dále autor navrhuje užší spolupráci se společností ŠKODA AUTO, která by díky své popularitě a vynikajícímu postavení na trhu mohla pomoci propagaci automobilu pro hendikepované při vlastním dni otevřených dveří nebo dokonce na každoročním auto-salonu v Ženevě. Zde se představují novinky a sjíždí se tam obyvatelé ze všech konců světa, ředitelé a majitelé automobilových společností. Učiní-li CAR CLUB tento odvážný krok, pomohlo by to celému chodu společnosti. Jen málo malých společností může říct, že se prezentovalo v Ženevě na veletrhu automobilů.



### 3.1.9 Porady

Vzhledem k tříměsíčnímu působení ve společnosti CAR CLUB jako stážista na pracovní pozici personalisty měl autor práce možnost se zúčastnit několika porad. Porady byly neefektivní, nestrukturované a daný problém byl málokdy vyřešen.

#### **Opatření pro efektivní vedení porad**

Porady by měly být přínosem jak pro vedení firmy, tak pro účastníky porady. Cílem porady je si vyměnit zkušenosti, snažit se vyřešit úkoly, které ve firmě jsou a získat více aktuálních informací.

- 1) Jasně daný cíl a program porady – Pokud se před poradou řádně neurčí následující struktura, porada nebude nikdy efektivní:
  - Kdo? (Účastníci, zapisovatel).
  - Kdy, kde? (měsíc, den, hodina, místo konání pro odpovídající počet účastníků).
  - Proč? (důvod sjednání porady, výsledek, co se očekává). Co? (body k projednání, jaké podklady).
  - **ke každému úkolu: kdo a dokdy ho splní**

Je dobré probírat maximálně 5 bodů, protože porada nesmí být příliš dlouhá. Účastníci ztrácí pozornost a porada na efektivitě.

- 2) Je důležité začít poradou včas. Aby si vedoucí porady udržel autoritu a respekt svých podřízených, je dobré z psychologického hlediska začínat na minutu přesně.
- 3) Důležitý je zapisovatel porady. Pokud je vše zaznamenáno, poté nemůže být nic opomenuto. Dále je zapisovatel výpomoc pro nezúčastněné, kteří byli například nemocní, ale dostanou písemnou informaci o průběhu a výsledku porady.
- 4) Pokud se do porady zapojí všichni účastníci (postupně) vytvoří se klima větší otevřenosti.

- 5) Pokud se řeší na poradě určitý problém, je efektivní ho podložit fakty, aby situace nebyla založena na domněnce.
- 6) Důležitý bod porady je vše zrekapitulovat, shrnout a udělat řádný a pozitivní závěr, aby účastníci neodcházeli z porady znechuceni.
- 7) Efektivita porady se zvyšuje pozitivním přístupem účastníků a profesionálním jednáním předsedajícího porady. Předsedající by měl nechat prostor pro diskusi, ale zároveň mít autoritu a umět usměrnit řečníky a ukončit neefektivní příspěvky.
- 8) Posledními kroky k růstu efektivnosti porad mohou být dvě psychologické pomůcky. První se nazývá *Brain-storming*, kde se jedná o skupinovou diskusi, která má určitá pravidla. Většinou by ji měl řídit psycholog. Zadá se určité téma, nad kterým se má přemýšlet a řešit se. Účastníci přispívají nápady, dovolené jsou všechny příspěvky i hlouposti. Druhá se nazývá *Brain-writing*, účastník napíše nápad a pošle ho dál, další účastník nápad prostuduje a připiše další řešení, píše se, dokud se původní papír nedostane k prvnímu účastníkovi. Nejčastěji se opakující nápady bývají nejlepší a jsou využity.

## **OSNOVA VEDENÍ PORADY**

- **Kontrola splnění úkolů z minulé porady** (10 minut)
  - Připraví pověřená osoba (střední management, personalista).
  - Zjistí před poradou, na poradě pouze oznámí a informuje přítomné.
- **Hlavní téma porady** (25 minut)
  - Předem připravená témata k řešení (řeší pověření zaměstnanci).
  - Berou na vědomí návrhy a náměty ostatních, které dále zpracují mimo časový harmonogram porady.
- **Diskuse** (10 minut)

- Připravená témata jednotlivců, kterými se dále bude management zabývat.
- Vedení pověří konkrétní osoby dalším jednáním k navržené problematice.

- **Závěr** (5 minut)

- Pověřená osoba, která zapsala průběh porady, zopakuje hlavní body a úkoly z nich vyplývající.

Dohromady trvání porady dosahuje 50 minut, ale je jasné, že se nějaký bod může o několik málo minut protáhnout nebo naopak zkrátit. Porady by ale neměly přesahovat jednu hodinu.

Vedení porad je složité a náročné, pokud se podcení jejich příprava, porady budou neefektivní, jako to bylo doposud ve společnosti CAR CLUB.

## 4 PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Vzhledem k lepšímu objasnění a potvrzení, zda by model fungoval a zvyšoval spokojenost zaměstnanců, bude proveden strukturovaný rozhovor. Na otázky bude odpovídat personalista Mgr. Černý Ota.

### 4.1 Strukturovaný rozhovor

Ondřej Hruška: *„Jaká je délka Vaší praxe ve společnosti CAR CLUB“*

Černý Ota: *„2 roky“*

Ondřej Hruška: *„Z jakého oboru máte dosažen titul Mgr.?“*

Černý Ota: *„Sociologie – humanitní vědy“*

Ondřej Hruška: *„Jaká je vaše pracovní pozice v této společnosti?“*

Černý Ota: *„Personalista ve firmě CAR CLUB, ale tuto funkci vykonávám také pro společnost Suprom a. s.“*

Ondřej Hruška: *„Mohl byste několika slovy shrnout výsledky dotazníkového šetření, shodují se mé výsledky s Vaším předpokladem?“*

Černý Ota: *„Ano, z velké části se shodují. Po dobu dvou let, kdy tu pracuji, podobné problémy pozoruji, a jsem rád, že Vaším šetřením bylo TOP managementu dokázáno, že jisté věci nefungují správně.“*

Ondřej Hruška: *„Setkal jste se dosud s termíny pracovní profil nebo kompetenční profil?“*

Černý Ota: *„Jako personalista ano, bohužel ne v této společnosti“*

Ondřej Hruška: *„Bylo by tedy užitečné používat tento systém pracovního a kompetenčního profilu pro každého zaměstnance?“*

Černý Ota: *„Samozřejmě, vyjasnily by se kompetence, pravomoce, zařazení pracovníka atd.“*

Ondřej Hruška: *„Kdo by se měl podle Vás ve společnosti touto problematikou zabývat?“*

Černý Ota: „Záleží na velikosti organizace, ale určitě oddělení pro rozvoj lidských zdrojů, respektive personalista.

Ondřej Hruška: „Podle dotazníků se společnost potýká s velkým problémem v oblasti komunikace, co na to říkáte?

Černý Ota: „Ano, je to pravda. Tento problém se projevuje v pracovních výsledcích zaměstnanců, tak i na pracovištích, zasahuje to do vnitřní i vnější komunikace.“

Ondřej Hruška: „Je navržený model pro komunikaci srozumitelný?“

Černý Ota: „Ano, obecně je uplatnitelný pro menší společnost“

Ondřej Hruška: „Myslíte si, že navrhovaný model pro komunikaci je využitelný ve Vaší společnosti?“

Černý Ota: „Ano, rádi bychom ho uvítali, postupem času by v tomto modelu mohli nastat určité inovace.“

Ondřej Hruška: „Jako další možnost pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců jsou navrženy informační panely, které úzce souvisejí s komunikací. Myslíte si, že při jejich aktivním používání se komunikace ve společnosti zlepší?“

Černý Ota: „Teoreticky ano, ale u některých jednotlivců s laxním přístupem to vidím pesimisticky.

Ondřej Hruška: „Vzhledem ke své stáži ve společnosti jsem si nemohl nevšimnout nejisté práce TOP managementu při organizaci a vedení porad. Myslíte si, že pokud by se porady vedly dle mého doporučení, že by byly efektivnější?“

Černý Ota: „Rozhodně ano, je otázkou, zda TOP management si odnese nějaké ponaučení a přihlédně k vašemu návrhu: Jak lépe vést porady“

Ondřej Hruška: „Pro zlepšení marketingu společnosti jsem navrhl některá opatření jako Den otevřených dveří a užší spolupráci s firmou Škoda auto. Jaký je Váš názor na tyto návrhy?

Černý Ota: *„Bohužel se tento problém opět týká komunikace. Dny otevřených dveří už tato společnost vyzkoušela, avšak kvůli špatné propagaci a opět špatné komunikaci ve firmě byly tyto akce neefektivní.“*

Ondřej Hruška: *„Poslední otázka se bude týkat systému odměňování a kariérního růstu. Byly by pro vás podmínky navržené v mém modelu motivující?“*

Černý Ota: *„Ano, tento návrh bych podpořil.“*

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout model spokojenosti zaměstnanců takovým způsobem, aby se cítili v zaměstnání jistě, příjemně a aby byli motivováni a stimulováni k vyšším výkonům.

V teoretické části bylo analyzováno, které aspekty by mohly ovlivňovat spokojenost v zaměstnání. Mezi tyto vlivy patřila v první řadě motivace, pracovní motivace a jedno z nejdůležitějších témat - odměňování. Dále byl proveden rozbor, jaké různé vlivy působí na efektivitu práce a spokojenost pracovníka na pracovišti a jak tyto faktory ovlivňují jeho myšlení a chování v zaměstnání. Předposlední kapitola se zaměřila na firemní komunikaci, která by neměla být opomíjena. Závěrečnou kapitolou v teoretické části byla firemní kultura s příklady úspěšných českých i zahraničních společností.

V úvodu praktické části bakalářské práce je představena společnost CAR CLUB, její historie, současnost a cíle. V další části je zobrazena organizační struktura zkoumané společnosti.

Pro následující dotazníkové šetření byly stanoveny hypotézy týkající se práce managementu a následně spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace v práci.

Dále jsou prezentovány a rozebrány výsledky z dotazníkového šetření, ve kterých se všechny tři hypotézy potvrzují. Vzhledem k těmto výsledkům je vytvořen model pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Navržený model obsahuje devět hlavních bodů: pracovní a kompetenční profil, informační panel, komunikaci, odměňování, kariérní růst, systém trvalé inovace, propagace společnosti a porady. Každý z těchto bodů vychází ze současné situace ve společnosti a navrhuje postup pro kladnou změnu. Závěrem praktické části je strukturovaný rozhovor s personalistou společnosti, který v rozhovoru hodnotí současnou situaci společnosti, navržený model a jeho možnou aplikaci ve firmě CAR CLUB.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

TRPIŠOVSKÁ, Dobromila. *Úvod do psychologie*. 1. Vyd. Ústí Nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně Ústí nad Labem, 1996. ISBN 80-7044-123-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024706482.

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

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-89943-57-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 350 s. ISBN 80-245-0341-7.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.



LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 8024774321.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ADÁMKOVÁ, Petra. Bakalářská práce, *Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku*, Brno 2013, Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

MICHALICA, Jindřich. Bakalářská práce, *Řízení a motivace pracovníků obchodního oddělení v prozákaznický orientovaném a silně konkurenčním prostředí*, Praha 2013, Unicorn College, Katedra ekonomiky a managementu.

MILLEROVÁ, Denisa. Bakalářská práce, *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v prostředí české stabilní společnosti*, Praha 2013, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

*Motivace* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://citat.cz/kategorie-citatu/dalsi/odvaha-a-motivace/motivace/page/3/>

*Firemní kultura* [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53499360-vyrovnana-firemni-kultura-zaklad-dlouhodobeho-uspechu>

*Firemní kultura* [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53499360-vyrovnana-firemni-kultura-zaklad-dlouhodobeho-uspechu>

*Motivace* [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

*Citace* [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/342974/fss\\_m/blahakova\\_petra\\_diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/342974/fss_m/blahakova_petra_diplomova_prace.pdf)

*Stimulace* [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: [is.muni.cz/th/134558/esf\\_m/Diplomova\\_prace-verejne\\_casti.doc](http://is.muni.cz/th/134558/esf_m/Diplomova_prace-verejne_casti.doc)

*Pracovní prostředí* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/07-planovani-a-rizeni-zdroju/07-03-prostredi.pdf>.

*Zákoník práce* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h1.aspx>

*Komunikace v organizaci* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: [http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/knihovna/Skripta\\_FF/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf).

*Komunikační model* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: [https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42121/2/Hadysov%C3%A1H\\_KomunikaceVn%C4%9B\\_JM\\_2011.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42121/2/Hadysov%C3%A1H_KomunikaceVn%C4%9B_JM_2011.pdf).

*Výzkum* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53499360-vyrovnana-firemni-kultura-zaklad-dlouhodobeho-uspechu>

*Google* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.google.cz/intl/cs/about/company/facts/>

*Google* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.google.cz/intl/cs/about/company/facts/culture/>

*Soulad mezi hodnotami* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: [http://img.ihned.cz/attachment.php/900/32681900/isv458BFGHIJLOkl6QWcdefrz1S TARVm/HRM0411\\_12.gif](http://img.ihned.cz/attachment.php/900/32681900/isv458BFGHIJLOkl6QWcdefrz1S TARVm/HRM0411_12.gif)

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, studijní obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů 2014.

*Chráněná dílna* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.carclub.cz/o-nas/historie>

Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, Výzkumný Ústav Práce a sociálních Věcí (VÚPSV)

Tvorba dotazníku: <http://44664.vyplnto.cz>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowa pyramida	14
Obrázek 2: Seřazení motivů dle jejich významnosti muži a ženami	17
Obrázek 3: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity	20
Obrázek 4: Pracovní prostředí	24
Obrázek 5: Komunikační model	29
Obrázek 6: Firemní kultura	32
Obrázek 8: Logo společnosti CAR CLUB s. r. o.	37
Obrázek 9: Organizační struktura	39
Obrázek 10: Navrhovaný model	58
Obrázek 11: Vzor Informačního panelu	63
Obrázek 12: Komunikační model	65

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení muži – ženy	43
Graf 2: Délka praxe v zaměstnání	44
Graf 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců	44
Graf 4: Odpovědnost na pracovišti	45
Graf 5: Pracovní náplň	45
Graf 6: Pravomoce na pracovišti	46
Graf 7: Informovanost o systému odměňování	46
Graf 8: Možnosti kariérního růstu	47
Graf 9: Spokojenost s pracovními podmínkami	48
Graf 10: Spokojenost s pracovní zátěží	49
Graf 11: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	49
Graf 12: Vztah k nadřízenému	50
Graf 13: Jistota a stabilita v zaměstnání	51
Graf 14: Názor mezi zaměstnancem a vedením společnosti	52

Graf 15: Chování nadřízeného	52
Graf 16: Řízení oddělení	53
Graf 17: Komunikace ve společnosti	53
Graf 18: Obeznamení zaměstnanců s cíli společnosti	54

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Pracovní profil (Job profile)	59
Tabulka 2: Kompetenční profil	61
Tabulka 3: Návrh Odměňovacího systému	67
Tabulka 4: Kariérní růst	69
Tabulka 5: Systém trvalého zlepšování	71

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b> – Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CAR CLUB	<b>I</b>
<b>Příloha B</b> – Výsledky grafů otázek č. 19 a 20	<b>VII</b>

## Přílohy

### **Příloha A** – Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CAR CLUB

1. Jste

*Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.*

Muž – Žena

2. Jaká je délka Vaší praxe v zaměstnání (roky)

*Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.*

1 – 5

35 a více

5 – 15

25 - 35

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

*Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí*

Maturita

Vyučen (a), střední bez maturity

Vysokoškolské

4. Víte, za co jste na pracovišti zodpovědný (á)?

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano”, „nevím” a „ne”.*

5. Víte, jaká je vaše pracovní náplň?

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano”, „nevím” a „ne”.*

6. Víte, jaké máte na pracovišti pravomoce?

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano”, „nevím” a „ne”.*

7. Víte, za jakou práci jste v zaměstnání odměněn (a)?

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano”, „nevím” a „ne”.*

8. Máte možnost kariérního růstu?

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano”, „nevím” a „ne”.*

9. Jak jste spokojen (a) s pracovními podmínkami (světlo, hluk, teplo)

*Klikněte na jedno z čísel. Známkování jako ve škole ( 1 - výborné, 5 - nedostačující).*

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „1”, „2”, „3”, „4” a „5”.*

10. Jak jste spokojen (a) s pracovní zátěží (množství práce).

*Klikněte na jedno z čísel. Známkování jako ve škole ( 1 - výborné, 5 - nedostačující).*

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „1”, „2”, „3”, „4” a „5”.*

11. Jak jste spokojen (a) se zaměstnaneckými výhodami.

*Klikněte na jedno z čísel. Známkování jako ve škole ( 1 - výborné, 5 - nedostačující).*

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „1”, „2”, „3”, „4” a „5”.*

12. Jaký máte vztah k nadřízenému?

*Klikněte na jedno z čísel. Známkování jako ve škole ( 1 - výborné, 5 - nedostačující).*

*Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „1”, „2”, „3”, „4” a „5”.*

13. Máte jistotu a stabilitu ve svém zaměstnání?

*Nepovinná otázka, respondent mohl zvolit jednu z nabízených odpovědí.*

Nedokáži posoudit

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

14. Ve Vašem oddělení si můžete říct nahlas svůj názor, pokud s něčím nesouhlasíte?

*Nepovinná otázka, respondent mohl zvolit jednu z nabízených odpovědí.*

Zcela souhlasím

Částečně souhlasím

Nedokáži posoudit

Částečně nesouhlasím

Zcela nesouhlasím

15. Váš nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich

*Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.*

Zcela souhlasím

Částečně souhlasím

Nedokáži posoudit

Částečně nesouhlasím

Zcela nesouhlasím

16. Domníváte se, že je Vaše oddělení dobře řízeno?

*Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.*

Spíše ano

Určitě ano

Spíše ne

Nedokáži posoudit



17. V podniku správně funguje systém komunikace, a díky tomu se k Vám potřebné informace dostanou včas a v požadované kvalitě.

*Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.*

18. Zaměstnanci jsou dobře obeznámeni s tím, čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout.

Klikněte na jednu z možností

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Zcela souhlasím

Částečně souhlasím

Nedokáži posoudit

Částečně nesouhlasím

Zcela nesouhlasím

*Pátá část dotazníku je zaměřena na výhody ve vaší společnosti poskytované zaměstnavatelem. V tabulce označte, zda příslušné výhody firma:*

- (1) - Poskytuje a Vy je využíváte
- (2) - Firma poskytuje, ale Vy výhody nevyžíváte
- (3) - Nevím
- (4) – Neposkytuje, ale chtěl (a) bych
- (5) – Neposkytuje a ani bych neměl (a) zájem

19. Poskytuje vaše firma/organizace následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl byste, aby je poskytovala?

*Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1”, „2”, „3”, „4” a „5”, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi na dané škále.*

Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)

Životní pojištění

Penzijní pojištění

Školka, jesle, příspěvky na hlídání

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Závodní stravování, příspěvek na stravování

*Pokud nejsou uvedené výhody zaměstnavatelem poskytovány, uveďte, jak moc by pro vás bylo důležité mít uvedenou výhody k dispozici. Důležitost ohodnotíte na škále 1 - 5.*

1 - Velmi důležité

2 - Spíše důležité

3 - Nevím

4 - Spíše nedůležité

5 - Zcela nedůležité

20. Za jak důležité pro vás požadujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)

*Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi na dané škále.*

Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)

Životní pojištění

Penzijní pojištění

Školka, jesle, příspěvky na hlídání

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Závodní stravování, příspěvek na stravování

Zcela na konec prostor pro vaše vzkazy, připomínky, náměty

21. Dvě nejdůležitější změny, které by měly ve firmě/organizaci proběhnout

*Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.*

22. Dvě věci, které se Vám v organizaci nejvíce líbí:

*Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.*

23. Váš vzkaz pro vedení firmy: Co byste doporučil vedení společnost, aby změnila, zlepšila, zavedla, zrušila se zvýšením Vaší pracovní spokojenosti? Uveďte jakékoliv náměty, připomínky, které považujete za důležité.

*Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.*

**Příloha B – Výsledky grafů otázek č. 19., 20.**

Poskytuje vaše firma/organizace následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl byste, aby je poskytovala?

Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)



1 [2× → 8,3 %], 2 [2× → 8,3 %], 3 [4× → 16,7 %], 4 [13× → 54,2 %], 5 [3× → 12,5 %]

Životní pojištění



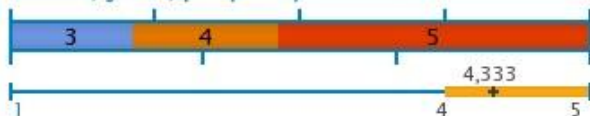
1 [2× → 8,3 %], 2 [5× → 20,8 %], 3 [6× → 25 %], 4 [8× → 33,3 %], 5 [3× → 12,5 %]

Penzijní pojištění



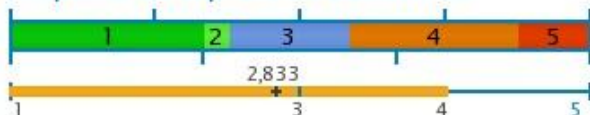
2 [4× → 16,7 %], 3 [8× → 33,3 %], 4 [10× → 41,7 %], 5 [2× → 8,3 %]

Školka, jesle, příspěvky na hlídání



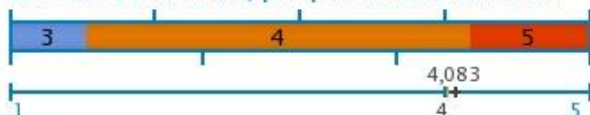
3 [5× → 20,8 %], 4 [6× → 25 %], 5 [13× → 54,2 %]

Příspěvek na dopravu do zaměstnání



1 [8× → 33,3 %], 2 [1× → 4,2 %], 3 [5× → 20,8 %], 4 [7× → 29,2 %], 5 [3× → 12,5 %]

Závodní stravování, příspěvek na stravování



3 [3× → 12,5 %], 4 [16× → 66,7 %], 5 [5× → 20,8 %]

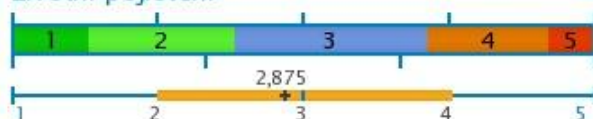
## Za jak důležité pro vás požadujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)

Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)



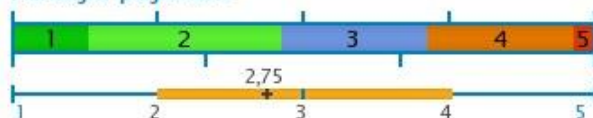
1 [6× → 25 %], 2 [10× → 41,7 %], 3 [2× → 8,3 %], 4 [5× → 20,8 %], 5 [1× → 4,2 %]

Životní pojištění



1 [3× → 12,5 %], 2 [6× → 25 %], 3 [8× → 33,3 %], 4 [5× → 20,8 %], 5 [2× → 8,3 %]

Penzijní pojištění



1 [3× → 12,5 %], 2 [8× → 33,3 %], 3 [6× → 25 %], 4 [6× → 25 %], 5 [1× → 4,2 %]

Školka, jesle, příspěvky na hlídání



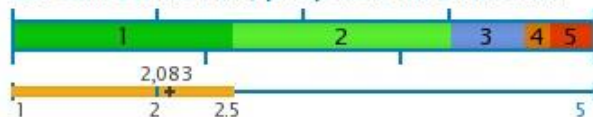
2 [4× → 16,7 %], 3 [4× → 16,7 %], 4 [5× → 20,8 %], 5 [11× → 45,8 %]

Příspěvek na dopravu do zaměstnání



1 [9× → 37,5 %], 2 [7× → 29,2 %], 3 [4× → 16,7 %], 4 [1× → 4,2 %], 5 [3× → 12,5 %]

Závodní stravování, příspěvek na stravování



1 [9× → 37,5 %], 2 [9× → 37,5 %], 3 [3× → 12,5 %], 4 [1× → 4,2 %], 5 [2× → 8,3 %]

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Ondřej Hruška

**Obor:** Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Denní

**Název práce:** Návrh modelu zvyšování spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

**Rok:** 2014/2015

**Počet stran textu bez příloh:** 70

**Celkový počet stran příloh:** 8

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 11

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 21

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.