

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Faktory stabilizace pracovníků v organizaci

Bc. Jakub Sklář

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Sklář

Projektové řízení

Název práce

Faktory stabilizace pracovníků v organizaci

Název anglicky

Factors of employees stabilization in the organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit nejvýznamnější faktory stabilizace zaměstnanců zkoumaného podniku s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení procesu personálního řízení.

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces stabilizace zaměstnanců, jejich stimulace a řízení.
- Posouzení procesu stabilizace zaměstnanců a jeho účinku.
- Návrh vhodného personálního plánování pro výběr zaměstnanců a jejich vhodné stimulace.
- Zhodnocení procesu personálního řízení ve zkoumané společnosti.
- Závěrečný návrh opatření vedoucí ke zlepšení procesu personálního plánování ve vybrané organizaci.

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces stabilizace zaměstnanců ve vazbě na kariéru a stimulační systém. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocené zaměstnanci.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Harmonogram zpracování

1. Vypracování přehledu současného poznání problematiky – rešerše do 8/2016
2. Vypracování a sběr podkladů pro vyhotovení analytické části práce do 11/2016
3. Vypracování potřebných analýz 1/2017
4. Návrhová část a závěry práce 2/2017

Doporučený rozsah práce

50 – 80 stran

Klíčová slova

Fluktuace, kariéra, konkurenceschopnost, lidský kapitál, mzda, odměňování, odměna, plánování kariéry, plat, pracovní spokojenost, řízení lidských zdrojů, stabilizace, stabilizace zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARNOLD, J. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. – KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-636-0.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-.
- NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
-

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Tímto čestně prohlašuji, že diplomová práce na téma Faktory stabilizace pracovníků v organizaci byla vypracována samostatně, výlučně za použití citovaných zdrojů.

V Praze dne _____

.....

Bc. Jakub Sklář

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval zejména vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Pavlu Pánkovi za pomoc a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti ABC a XYZ, kteří se zúčastnili výzkumných šetření a poskytli cennou spolupráci, zejména pak řediteli úseku Podpůrných činností Mgr. Pavlu Marešovi a řediteli sekce Infrastruktura panu Ing. Marianu Hanzelkovi.

Faktory stabilizace pracovníků v organizaci

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vymezení a posouzení užívaných stabilizačních faktorů společností ABC a XYZ včetně zhodnocení úrovně jejich personálního řízení. Na základě zjištěných skutečností jsou v práci navržena opatření vedoucí ke zlepšení procesu řízení lidských zdrojů, především stabilizace zaměstnanců ve zkoumaných společnostech. V kapitole "Teoretická východiska" jsou pomocí literární rešerše vymezeny nejčastěji užívané motivační teorie a strategie stabilizace zaměstnanců. Na tuto část navazuje popis nejčastějších příčin fluktuace zaměstnanců na pracovním trhu a dopady s tímto jevem spojené, vztažené na každou ze zainteresovaných stran. Další části kapitoly se věnují nejčastějším důvodům odchodu zaměstnanců z organizace a chybám spojeným s řízením lidských zdrojů, včetně omylů, kterých se společnosti dopouštěly během ekonomické krize. Závěrem teoretické části práce je seznámení čtenáře s aktuální situací na českém trhu práce, který se vyznačuje nejnižší mírou nezaměstnanosti z celé Evropské unie. Navazující kapitola "Vlastní práce" popisuje vybrané útvary dvou konkrétních společností a jimi užívaný model personální činnosti. Vymezuje užívané stimulační prostředky a firemní systémy nabízených benefitů, charakterizuje stabilizační strategie užívané ve společnostech. Součástí kapitoly je kvantitativní výzkum prováděný formou dotazníkového šetření se zaměstnanci a dále polostrukturované rozhovory vedené s řediteli zkoumaných úseků. Závěrečná kapitola diplomové práce se zabývá shrnutím nástrojů užívaných pro stabilizaci zaměstnanců ve zkoumaných společnostech a jejich vzájemným porovnáním. Součástí kapitoly jsou návrhová opatření vedoucí ke zlepšení procesů stabilizace zaměstnanců ABC a XYZ.

Klíčová slova

Lidský kapitál, motiv, stimul, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, odměny, SMART, spokojenost, kritika zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců, fluktuace.

Factors of employees stabilization in the organization

Abstract

The aim of this diploma thesis is to define and assess the used stabilizing factors by ABC and XYZ including evaluation of the level of their personnel management. On the basis of the facts, the work proposes measures to improve the process of human resources management, in particular the stabilization of the employees in the surveyed companies. In the chapter "Theoretical background", the most frequently used motivation theory and strategy of employee stabilization are defined by literary research. This part is followed by a description of the most frequent causes of employee turnover in the labor market and impacts associated with this phenomenon, related to each of the stakeholders. The final sections of the chapter deal with the most frequent reasons for leaving employees organization and human resource management errors, including mistakes, which companies have committed during the economic crisis. The conclusion of the theoretical part is to introduce the reader to the current situation on the Czech labor market, which is characterized by the lowest unemployment rate from the whole European Union. The chapter "Custom Work" describes the departments surveyed by two selected companies and the employee care model used by them. It defines the incentives used and company benefits systems, which characterize the stabilization strategies used in companies. Part of the chapter is quantitative research, conducted by means of a questionnaire survey and semi-structured interviews conducted with the directors of the examined sections. The final chapter of the diploma thesis deals with the definition of tools used for the stabilization of employees in the companies surveyed and their mutual comparison. Part of the chapter includes design measures to improve the stabilization of ABC and XYZ employees.

Keywords

Human capital, motive, incentive, work motivation, human resource management, rewards, SMART, satisfaction, employee criticism, stabilization of employees, fluctuation.

Seznam zkratk

ABC	1. vybraná organizace
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	lidské zdroje (ang. human resources)
IT	informační technologie
KPI	klíčové ukazatele hodnocení (key performance indicators)
MD	člověkoden – jednotka časové náročnosti práce
XYZ	2. vybraná organizace

Obsah

1.	Úvod	16
2.	Cíl diplomové práce	17
2.1.	Metodika	17
3.	Teoretická východiska	19
3.1.	Lidské zdroje v organizaci	19
3.1.1.	Osobnost zaměstnance v organizaci	20
3.1.2.	Motiv	21
3.1.3.	Stimul	21
3.2.	Pracovní motivace	22
3.3.	Teorie pracovní motivace	23
3.3.1.	Teorie zaměřené na obsah motivace	23
3.3.2.	Teorie zaměřené na proces	25
3.4.	Hodnocení metodou 360°	26
3.5.	Benefity	28
3.5.1.	Nejčastěji užívané benefity	28
3.5.2.	Nejoblíbenější benefity	30
3.6.	Odměny	30
3.7.	SMART	31
3.8.	Spokojenost a výkon	32
3.8.1.	Kritika zaměstnanců	33
3.9.	Stabilizace zaměstnanců	33
3.9.1.	Stabilizační strategie	35
3.9.2.	Specifika stabilizace vysoce kvalifikovaných pracovníků	37
3.10.	Fluktuace zaměstnanců	38
3.10.1.	Role vedoucích pracovníků	39

3.10.2. Nejčastější důvody odchodů pracovníků ze zaměstnání	40
3.10.3. Chyby při stabilizaci zaměstnanců v době krize	42
3.11. Současná situace na trhu práce	43
4. Vlastní práce.....	45
4.1. Představení společnosti ABC.....	45
4.1.1. Organizační struktura.....	45
4.1.1.1. Struktura zkoumané sekce	46
4.1.2. Personální činnost	47
4.1.2.1. Proces adaptace	47
4.1.2.2. Hodnocení zaměstnanců.....	48
4.1.2.3. Odměňování.....	49
4.1.2.4. Kariérní rozvoj a vzdělávání	49
4.1.2.5. Interní firemní kurzy.....	50
4.1.3. Pracovní prostředí	50
4.1.3.1. Sociální zařízení a kuchyňky	50
4.1.3.2. Dress code	51
4.1.4. Firemní benefity	51
4.1.4.1. Pracovní doba.....	51
4.1.4.2. Homeoffice.....	52
4.1.4.3. Příspěvek na stravování	52
4.1.4.4. Balíček flexibilních benefitů	52
4.1.4.5. Hmotné výhody.....	54
4.1.4.6. Dovolená	55
4.1.4.7. Firemní akce	55
4.2. Představení společnosti XYZ	57
4.2.1. Organizační struktura.....	57
4.2.1.1. Struktura vybraného úseku	58

4.2.2.	Personální činnost	59
4.2.2.1.	Proces adaptace	59
4.2.2.2.	Hodnocení zaměstnanců	60
4.2.2.3.	Odměňování	60
4.2.2.4.	Kariérní rozvoj a vzdělávání	62
4.2.3.	Pracovní prostředí	64
4.2.3.1.	Sociální zařízení a kuchyňky.....	64
4.2.3.2.	Dress code	65
4.2.4.	Firemní benefity	65
4.2.4.1.	Pracovní doba	65
4.2.4.2.	Homeoffice	65
4.2.4.3.	Příspěvek na stravování.....	65
4.2.4.4.	Balíček flexibilních benefitů.....	66
4.2.4.5.	Hmotné výhody	66
4.2.4.6.	Dovolená.....	68
4.2.4.7.	Firemní akce	68
4.2.4.8.	Ostatní benefity.....	69
4.3.	Výzkumné šetření	70
4.3.1.	Úvodní statistická data	71
4.3.2.	Spokojenost se stabilizačními faktory	73
4.3.3.	Seřazení stabilizačních faktorů dle preference zaměstnanců	80
4.3.4.	Fluktuace zkoumaného vzorku zaměstnanců.....	81
4.3.5.	Potenciální důvody odchodu současných zaměstnanců	81
4.3.6.	Rozbor výsledků šetření s řediteli útvarů	82
4.3.6.1.	ABC	82
4.3.6.2.	XYZ	83
5.	Výsledky a diskuze	84

5.1.	ABC.....	85
5.2.	XYZ.....	87
6.	Závěr.....	89
7.	Použitá literatura.....	90
7.1.	Knižní zdroje.....	90
7.2.	Ostatní zdroje.....	92
	Příloha 1: Karta adaptačního plánu.....	95
	Příloha 2: Vzor dotazníku	96
	Příloha 3: Rozbor výsledků šetření s manažerem ABC.....	111
	Příloha 4: Rozbor výsledků šetření s manažerem XYZ	114
	Příloha 5: Výsledky dotazníkového šetření	117

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura osobnosti pracovníka	21
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	24
Obrázek 3: Diagram stabilizační strategie	37
Obrázek 4: Kartogram znázorňující nezaměstnanost dle jednotlivých krajů ČR k 31.12.2018	43
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti ABC	46
Obrázek 6: Organigram zkoumané sekce ABC	47
Obrázek 7: Adaptační plán zaměstnance ABC.....	48
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti XYZ.....	58
Obrázek 9: Organigram zkoumaného úseku XYZ	58

Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	71
Graf 2: Preference benefitových bodů vůči hrubé mzdě	75
Graf 3: Celkové vyjádření spokojenosti zaměstnanců.....	80
Graf 4: Potenciální důvody odchodu současných zaměstnanců	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výše přidělovaných benefitových bodů.....	53
Tabulka 2: Koeficienty přepočtu bodů balíčku flexibilních benefitů	53
Tabulka 3: Počet přidělených služebních vozů ABC	54
Tabulka 4: Počet přidělených parkovacích stání ABC.....	55
Tabulka 5: Příklad sjednaného příjmu	61
Tabulka 6: Plán zaměstnancových příjmů za rok 2019 a 2018.....	62
Tabulka 7: Počet přidělených služebních vozů XYZ	67
Tabulka 8: Počet přidělených parkovacích stání XYZ.....	68
Tabulka 9: Návrh návratnosti dotazníkového šetření	71
Tabulka 10: Struktura zúčastněných dle vzdělání	72
Tabulka 11: Struktura zúčastněných dle věku	72
Tabulka 12: Struktura zúčastněných dle počtu let v zaměstnání	72
Tabulka 13: Struktura zúčastněných dle formy smluvního vztahu.....	73

Tabulka 14: Otázky týkající se obsahu práce.....	73
Tabulka 15: Otázky týkající se mzdy.....	74
Tabulka 16: Otázky týkající se hmotných výhod a programu Cafeteria.....	74
Tabulka 17: Otázky týkající se zaměstnaneckého kolektivu	76
Tabulka 18: Otázky týkající se osoby nadřízeného.....	76
Tabulka 19: Otázky týkající se pracovního prostředí	77
Tabulka 20: Otázky týkající se skloubení práce a soukromého života	78
Tabulka 21: Otázky týkající se vnímání společnosti	78
Tabulka 22: Otázky týkající se dopravy a občanské vybavenosti okolí	79
Tabulka 23: Ochota zaměstnanců dojíždět na pracoviště	79
Tabulka 24: Seřazení stabilizačních faktorů dle preference zaměstnanců	80
Tabulka 25: Fluktuace zkoumaného vzorku zaměstnanců	81
Tabulka 26: Návrhové opatření ABC – benefitové body.....	87

Seznam příloh

Příloha 1: Karta adaptačního plánu.....	95
Příloha 2: Vzor dotazníku	96
Příloha 3: Rozbor výsledků šetření s manažerem ABC.....	111
Příloha 4: Rozbor výsledků šetření s manažerem XYZ	114
Příloha 5: Výsledky dotazníkového šetření	117

1. Úvod

Trendy posledních let jasně ukazují, že pro úspěšné fungování firmy je nejdůležitější kvalitní lidský kapitál. Tuto skutečnost si organizace uvědomují zejména díky současné situaci na pracovním trhu v České republice, který vykazuje historicky nejvyšší nezaměstnanost, čímž jsou pro řadu organizací pracovníci téměř všech profesí nedostatkovým artiklem. Pouze lidský kapitál totiž může společností pomoci dosáhnout jimi stanovených cílů a to tím, že vytváří ve spolupráci s ostatními zdroji přidanou hodnotu. Využití lidského faktoru je v současné době nevyhnutelné a nelze ho ničím nahradit. Organizace, které dlouhou dobu řízení lidských zdrojů a jejich stabilizaci zanedbávaly, nyní zjišťují, jak náročné je získání a udržení kvalitních pracovníků v dané společnosti. Právě tato oblast se v současné době stává konkurenční výhodou.

Vrcholové vedení zjišťuje, že nakoupit odpovídající informační a komunikační technologie není v současném světě nic těžkého. Ale najít kvalitní zaměstnance, kteří technologiím porozumí a budou je umět využívat při každodenní práci, je velký problém. Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na trhu práce má za následek jejich vzájemné přetahování mezi konkurenty a jsou to nyní právě uchazeči o zaměstnání, kteří si vybírají, pro jakého zaměstnavatele budou pracovat.

Společnosti se snaží odcházející zaměstnance na poslední chvíli stabilizovat a přesvědčit je k setrvání v mateřském podniku, což dělají zejména pomocí navýšení mzdy. Tento krok sice patří mezi nejuniverzálnější nástroje stimulace, avšak jeho účinek je pouze krátkodobý. Zaměstnavatelé nesmějí opomíjet kontinuální budování stabilizačních programů zaměstnanců a investovat do nich průběžně. To mohou dělat například formou hmotných výhod, balíčků flexibilních benefitů či zlepšováním pracovního prostředí v organizacích. Obrovský vliv na pracovníky mají také styly a způsoby personálního řízení, jakými organizace vedou (prostřednictvím jednotlivých manažerů) dialog se svými zaměstnanci a jakým způsobem využívají informace získané z těchto zdrojů.

Pokud budou firmy ochotny prostředky do lidí investovat průběžně, vždy se jim tyto investice vrátí v podobě kvalitně odvedené práce od spolehlivých zaměstnanců. Naopak, pokud firmy do zaměstnanců investovat nebudou, lidé se při nejbližší možné příležitosti otočí k organizaci zády a upřednostní jiného zaměstnavatele.

2. Cíl diplomové práce

Diplomová práce Faktory stabilizace pracovníků v organizaci zkoumá úroveň personálního řízení a užívaných stabilizačních nástrojů v organizacích ABC a XYZ včetně jejich vlivu na kmenové zaměstnance.

Jejím hlavním cílem je identifikovat nejvýznamnější faktory stabilizace zaměstnanců zkoumaných podniků ABC a XYZ, posoudit míru jejich vlivu a vzájemně porovnat užívané modely personálního řízení v obou společnostech, včetně vyslovení návrhů opatření vedoucích k jejich zlepšení ve vztahu ke stabilizaci zaměstnanců. Splnění hlavního cíle práce bude dosaženo splněním cílů dílčích, kterými jsou: literární rešerše odborné literatury za účelem sběru teoretických poznatků o problematice, posouzení užívaných procesů personálního řízení ve vybraných organizacích na základě studia jejich vnitřních dokumentů a provedení výzkumného šetření založeného na metodě dotazování, s následnou validací získaných výsledků formou polostrukturovaných rozhovorů s manažery zkoumaných společností.

2.1. Metodika

Práce hodnotí zavedené systémy řízení lidských zdrojů. Hlavními metodami zjišťování informací byly dotazníkové šetření se zaměstnanci a polostrukturované rozhovory vedené s vedoucími pracovníky zkoumaných útvarů společností ABC a XYZ. Vyhodnocení těchto průzkumů má za cíl indikovat praktická doporučení a návrhy na zlepšení stávající situace v oblasti stabilizace zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická východiska a vlastní práce. První část na základě literární rešerše vymezuje hlavní oblasti řízení a vedení lidských zdrojů, věnuje se problematice motivace a stabilizace pracovníků ve společnosti, včetně provázanosti spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním výkonem. Použitá literatura a zdroje jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

V praktické části jsou představeny vybrané společnosti a jejich zkoumané útvary. Je popsána forma a úroveň personálního řízení včetně dalších oblastí personální činnosti. Dále jsou v části “Vlastní práce“ popsány pracovní podmínky ve zkoumaných organizacích, firmami nabízené zaměstnanecké benefity a nástroje působící na stabilizaci zaměstnanců. Kromě analýzy interních dokumentů společností, poskytnutých vedoucími pracovníky a oddělením lidských zdrojů, bylo za účelem sběru relevantních informací od současných

zaměstnanců společností provedeno také kvantitativní šetření. V rámci něj byla užitá dotazníková metoda. Dotazování probíhalo formou elektronicky distribuovaného formuláře, které umožnil rychlý sběr anonymních dat. Formulář se skládal z 64 otázek. Ty byly zaměřeny na společnostmi užívané stabilizační strategie, jejich vliv na zaměstnance a spokojenost pracovníků s užívanými nástroji. Převážná většina otázek byla uzavřená, respondenti v nich vybírali mezi daným výčtem odpovědí. Odpovědi byly za účelem vyhodnocení oznámkovány na stupnici 1-5 (1 nejlepší, 5 nejhorší), kdy se známky pro oblast daného stabilizačního faktoru kumulovaly. Pomocí aritmetického průměru byla následně odvozena spokojenost zaměstnanců jednotlivých organizací s danými stabilizačními faktory. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo využito softwarového nástroje MS Excel z balíčku kancelářských aplikací Microsoft Office. Dotazník byl distribuován mezi 96 zaměstnanců společností ABC a XYZ, z nichž na něj odpovědělo 71 respondentů. Jeho celková návratnost tedy dosáhla 76 %. Výsledky jsou graficky znázorněny a zhodnoceny pomocí tabulek a grafů. Získané informace byly blíže rozebrány s řediteli zkoumaných útvarů, na základě čehož byla následně navržena opatření vedoucí ke zlepšení procesu personálního řízení a s tím související stabilizace zaměstnanců obou organizací.

3. Teoretická východiska

3.1. Lidské zdroje v organizaci

Lidské zdroje patří spolu s informačními, materiálními a finančními mezi základní složky každé fungující organizace. Pouze za předpokladu využití všech těchto složek mohou být kompetence a schopnosti společností úspěšně rozvíjeny. Výkonnost a úspěšnost každé firmy je obrazem toho, jak úspěšně dokáže tyto pilíře vzájemně propojovat v jeden celek (Koubek, 2001).

Lidský kapitál je jedním ze základních prvků fungování každé úspěšné organizace. Cílem managementu by mělo být jeho účinné a efektivní rozvíjení pro využití v rámci pracovní činnosti. Provedené výzkumy Kubaláka (1982) poukazují na těsné propojení stability a motivace lidských zdrojů na produktivitu a kvalitu odvedené práce. Mimo této skutečnosti bylo zjištěno, že lidské zdroje patří mezi nejproměnlivější složku každé organizace, která je zásadní při dosahování organizačních cílů. Tyto výsledky jednoznačně vymezují důležitost prvků spadajících do oblasti řízení lidských zdrojů (Kubalák, 1982; Veber, 2000).

Pracovní činnost řadíme do kategorie sociálně-ekonomických činností. Z nichž se utváří morální, ekonomická a kulturní úroveň společnosti. Ta je zároveň určující při hodnocení životní úrovně jejích jednotlivých členů. Na tomto základě je práce považována za základní a nutný předpoklad fungování lidské společnosti. Z ekonomického pohledu je práce chápána jako směna výkonu každého pracovníka za mzdu (odměnou za práci vykonanou) (Pauknerová, 2012; Sirovátka, 1995).

V rámci změn spjatých s koncem 20. století začala být s manažery lidských zdrojů spojována stále větší úloha v rámci podniku. Nejzásadnějšími důvody změn jsou: vyšší úroveň kvalifikace, legislativní změny, zahraniční zkušenosti a snazší přístup k informacím (zejména díky internetu). Právě tyto skutečnosti měly za následek transformaci pracovních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Jejím výsledkem byla změna způsobu manažerského působení na podřízené. Z původně direktivního přístupu řízení jednotlivých pracovníků vznikl vztah, ve kterém nadřízený spolupracuje se svými zaměstnanci jakožto s partnery. S tím souvisí i výměna rolí dnešních manažerů, kdy je jejich hlavním úkolem zabezpečení nejvhodnějších podmínek pro efektivní práci (Koubek, 2004).

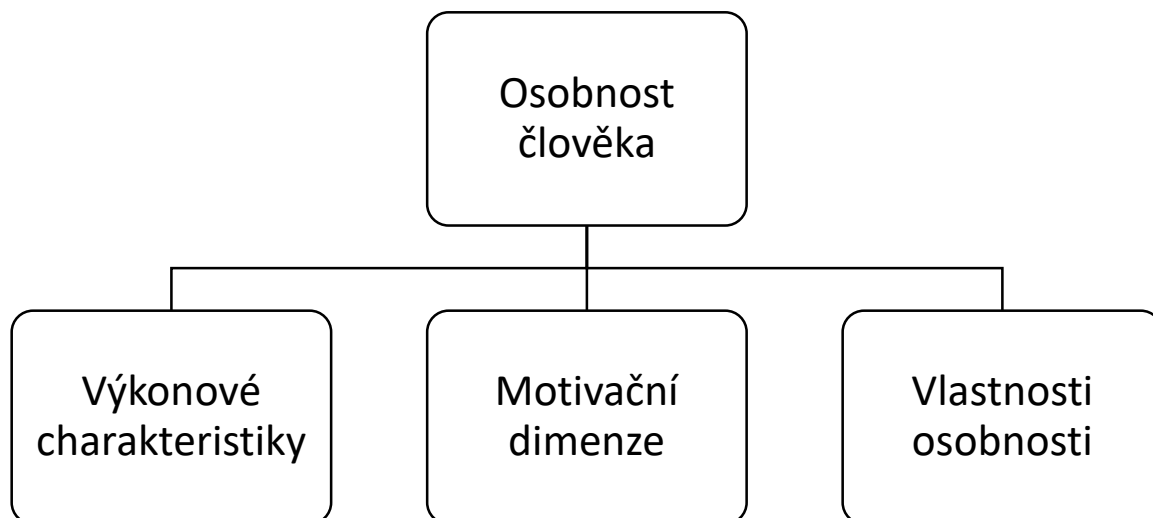
3.1.1. Osobnost zaměstnance v organizaci

Z hlediska psychologie práce je třeba na zaměstnance nahlížet jako na lidskou bytost. Každý člověk musí být chápán jako jedinečná osobnost, která má svou vlastní strukturu dělící se do různých dimenzí. V rámci úspěšného vykonávání pracovní činnosti hovoříme o předpokladech výkonové charakteristiky osobnosti (Pauknerová, 2012).

Tato charakteristika může být rozdělena na předpoklady vrozené, získané, vědomostní a dovednostní. Vrozenými jsou vlohy a nadání člověka k určitým činnostem od narození. Získané předpoklady jsou chápány jako rozvinuté vlohy, jejichž opakem jsou vědomosti, které člověk získá na základě vzdělání. Pojmem dovednosti se popisuje praktické využití schopností, potřebných pro vykonávání činností (Bedrnová et al., 2009; Pauknerová, 2012).

Vnitřní předpoklad, který ovlivňuje vytrvalost a výkonnost pracovníka, označován jako dimenze motivační. Ta se zabývá vlivy motivů na vnitřní psychické procesy jedince, jejich silou, působením v čase a vzájemnou interakcí. Motivy jsou dělené na vrozené (spojené s biologickými procesy) a získané (vyšší), mezi které jsou řazeny sociální a kulturní potřeby člověka spolu s jeho hodnotami, zájmy a ideály. Poslední, třetí částí jsou osobnostní vlastnosti jedince, v rámci nichž jsou rozlišovány pojmy jako temperament, postoje a charakter (Pauknerová, 2012).

Zatímco temperament vyjadřuje emoční naladění, které je osobě vrozené (otevřenost či uzavřenost člověka, labilní nebo stabilní chování), postoje jsou vnímány jako ustálený přístup jedince v situacích, se kterými se již ve svém životě setkal. Doprovázejí ho v rámci veškerých činností. Charakterem se označuje vztah člověka k činnostem a okolnímu prostředí. Je utvářen zejména v průběhu dětství a dospívání, bývá relativně stálý a jedinec na jeho základě posuzuje i sám sebe (Nový et al., 2002; Pauknerová, 2012).



Obrázek 1: Struktura osobnosti pracovníka

Zdroj: Pauknerová (2012), upraveno

3.1.2. Motiv

Bedrnová a kolektiv (2009) charakterizují motiv jako vnitřní psychickou sílu – popud či pohnutku, která člověka a jeho činnost určitým směrem ovlivňuje. Motivy na jedince nepůsobí samostatně, nýbrž se vzájemně ovlivňují. Dělí se dle směru působení, míry intenzity a stálosti v čase. Motivy podobné působí stejným směrem, protichůdné opačným.

Obecně platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují (podporují vznik a průběh motivované činnosti), motivy protikladné se naopak oslabují a tím omezují svůj vliv na člověka (Bedrnová et al., 2009).

3.1.3. Stimul

Nový a kolektiv (2002), Provasník (2004) popisují stimul jako takový vnější podnět, jehož užitím dochází ke změnám v lidské psychice. V důsledku užívání stimulace dochází ke změnám psychických procesů a činností jedince za současného ovlivňování jeho motivace. Stimulem je de facto jakýkoli vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Podněty mohou být pozitivní i negativní, hmotné či nehmotné. Způsob jejich užití záleží vždy na konkrétním původci stimulace (osobě, která proces vyvolává), jeho vyhodnocení aktuální situace a samozřejmě možných omezeních, která jsou dána

například typem organizační struktury společnosti či nákladovou stránkou věci (Provazník, 2004).

Bedrnová a kolektiv (2009) seřadili stimulační prostředky dle motivační důležitosti pro zaměstnance z podnikového i psychologického hlediska následovně:

- Hmotná odměna;
- náplň práce;
- povzbuzení – neformální hodnocení;
- atmosféra v pracovním kolektivu;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace zaměstnance s prací, profesí a podnikem;
- externí stimulační faktory.

3.2. Pracovní motivace

Pojem “pracovní motivace“ označuje přístup člověka ke konkrétním okolnostem pracovního jednání a pracovním úkolům. Vyjadřuje pracovní ochotu jedince. Správně motivovaný člověk je zaměřený na konkrétní cíle, kterým přisuzuje nejvyšší důležitost. Pracuje na plný výkon za stálého úsilí (Nový et al., 2002; Dvořáková, 2007).

Výkonnost zaměstnance ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory jsou ty, které jsou vytvářeny samotným zaměstnancem. Je mezi ně řazena zejména podnětná a rozmanitá práce. Vnějšími faktory disponuje nadřízený manažer či organizace a využívá jich ke stimulaci zaměstnanců. Spadají mezi ně nejrůznější formy odměn, včetně pochval, výtek či kariérního postupu (Armstrong, 2007).

Pro nalezení a popsání příčin lidského chování byly využity hypotetické konstrukce – motivační teorie. Potřebu jejich uplatnění bylo zapotřebí zkoumat mechanismy zvyšující pracovní aktivitu lidí a vlivy jednotlivých faktorů. Důležitý je soulad motivačního programu organizace s celkovou personální strategií a politikou. Cílem pracovní motivace je zvyšování výkonnosti, spokojenosti a stability pracovníků při využití vhodných prostředků. Hlavní úlohu při tomto procesu zaujímají nadřízení manažeři, kteří mají za úkol najít a vhodně využít takové prostředky motivace, které ovlivní co nejširší spektrum zaměstnanců, případně cíleně individuálně ovlivní pracovní činnost vybraných zaměstnanců. Volba užitých prostředků vždy vychází z charakteristiky a možností dané organizace (Kociánová, 2010).

3.3. Teorie pracovní motivace

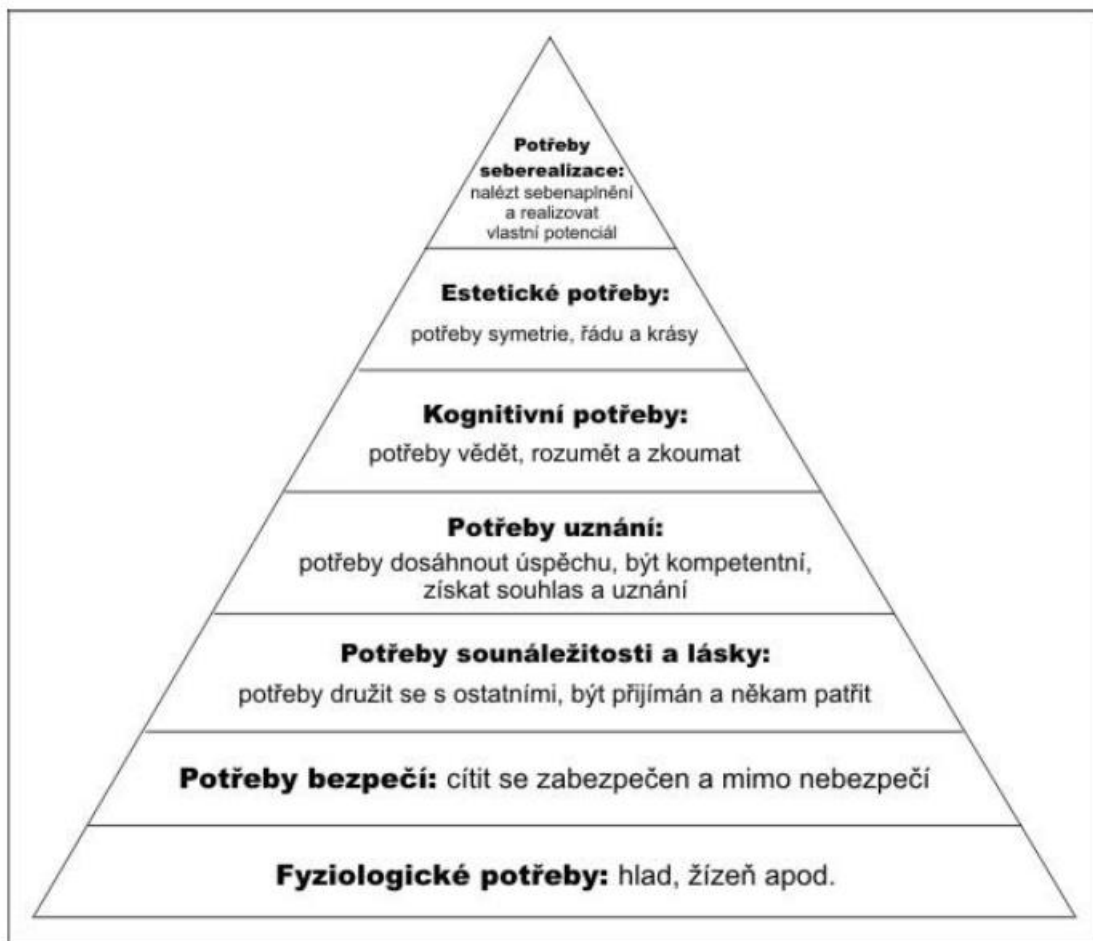
Vhodnému užití stimulačních prostředků se věnují teorie pracovní motivace. Teorie se věnují podstatě zákonitostí a fungování psychických procesů u pracujících jedinců. Aplikované teorie vysvětlují podstatu a příčiny pracovního jednání zaměstnanců, důvody proč lidé zaměstnání navštěvují a setrvávají v něm. Armstrong (2002) tyto teorie rozdělil dle typu užití stimulačních prostředků na níže popsané:

3.3.1. Teorie zaměřené na obsah motivace

Skupina teorií se zaměřuje na jednodušší princip vysvětlení pracovní motivace. Autoři teorií vysvětlují vyvolané pracovní jednání a jeho udržování identifikací lidských potřeb zaměstnanců, vztahů a preferencí mezi nimi, za současného působení vnějších faktorů. Podstatou těchto teorií je nalezení vnitřních a vnějších faktorů, ovlivňujících pracovní chování zaměstnanců. Motivační teorie jsou, díky srozumitelné struktuře a snadné použitelnosti v praxi, dobře známé (Dvořáková, 2007; Štikar, 2003).

Maslowa pyramida potřeb

Teorie byla v roce 1943 vytvořena americkým psychologem Abrahamem Haroldem Maslowem. Její podstatou je rozdělení lidských potřeb do několika vrstev pomyslné pyramidy dle důležitosti. Vrstvy na sebe vzájemně navazují, přičemž možnost uspokojení potřeb hierarchicky vyšších je vždy podmíněna alespoň částečným uspokojením skupiny nižší. První stupeň potřeb, nebo-li potřeby existence, musejí být uspokojovány dle Maslowa vždy. Tyto motivy jsou pro člověka z hlediska přežití nejdůležitější. Další stupně pyramidy jsou označeny jako potřeby nedostatkové. Nemusí být uspokojeny zcela, ale bez jejich alespoň částečného uspokojení není možné začít uspokojovat potřeby vyšší (Ekonomikon.cz, 2013).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vysekalová (2011)

Pokud bude teorie vztažena na pracovníky v podniku, může být vysvětlena následovně:

Pro zaměstnance je existencionálně nejdůležitější potřeba uspokojení hladu a žízně. Až ve chvíli, kdy je nasycen, není dehydrovaný, začíná uspokojovat další stupeň potřeb. Tím je zajištění bezpečného domova, stabilního zaměstnání, fyzického i duševního zdraví. Pouze takový člověk pak chce, a dokáže, udržovat dobré mezilidské vztahy jak v soukromí, tak na pracovišti. Jen s těmito předpoklady je pracovník schopný generovat maximální pracovní výkon a dosáhnout tak uznání svého nadřízeného. Takový pracovník je správně vnitřně motivován k maximální pracovní efektivitě a výkonu. Člověk, který ve svém životě najde tímto způsobem řád a uspokojení, je ideálním zaměstnancem každého podniku (Bělohlávek, 2005; Arnold, 2007).

Teorie potřeb C. Alderfera

Alderferova teorie se věnuje subjektivním stavům uspokojení a přáním, které se vztahují k vnitřnímu rozpoložení člověka a souvisí s lidskými potřebami, preferencemi a motivy. Tuto teorii Alderfer vytvořil v roce 1972 a je nazývána jako teorie potřeb ERG (existence, relationships, growth). Ačkoli vychází z Maslowovy pyramidy, redukuje, dle Kociánové (2010), potřeby pouze do tří stupňů, kategorií:

1. Existenční potřeby (E) – jsou velmi specifické, odrážejí potřebu člověka udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím pořizování si určitých materiálních statků. Existenčními potřebami mohou být plat, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.

2. Vztahové potřeby (R) – jejich uspokojování závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Do vztahových potřeb lze zařadit potřebu sociálních vztahů ke spolupracovníkům, pochopení a vlivu.

3. Růstové potřeby (G) – stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. K jejich uspokojení je třeba mít příležitosti k růstu. Ve chvíli, kdy tento stav nastane, vznikají u jedince potřeby dalšího vyššího růstu.

Podle Kociánové (2010) tato teorie, stejně jako ta Maslowova, předpokládá, že vyšší potřeby jsou aktivovány až poté, co jsou uspokojeny všechny nižší. Rozdílem však je, že Alderfer netrvá na jejich rigidní hierarchii. Předpokládá jejich jistou kompenzovatelnost tím, že neuspokojení jedné skupiny potřeb ještě zvýší naléhavost uspokojení skupiny jiné.

3.3.2. Teorie zaměřené na proces

Do této skupiny jsou řazeny složitější a rozpracovanější teorie pracovní motivace. „V teoriích zaměřených na proces se klade důraz nejen na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, ale i na základní potřeby“ (Armstrong, 2007). Tyto teorie pracují s proměnnými, jejichž vzájemný vztah umožňuje hlubší pochopení procesu motivace. Zkoumají nejenom vznik žádoucího chování, ale také principy jeho udržení a řízení. To je velmi důležité pro jejich využití v manažerské praxi. Podle Armstronga (2007) lze z těchto teorií dobře odvodit praktické a realistické metody, kterými lze pracovníky motivovat.

Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Dle teorie existují dva zásadní faktory, které ovlivňují pracovní úsilí lidí. „*Model zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení a odměn, k nimž navíc dodává další proměnnou – individuální důležitost toho, zda pracovníci vykonávají práci, pro kterou mají kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent*“ (Pauknerová, 2012).

Faktory jsou hodnota odměny (zda je pracovníkem subjektivně chápána jako dostatečná pro uspokojení jeho potřeb) a pravděpodobnost (že úsilí vyvolá takové výsledky). Efektivní úsilí tedy pracovník investuje, pokud považuje odměnu za hodnotnou při přiměřeném úsilí. Neopomenutelnými proměnnými v tomto procesu jsou schopnosti (vlastnosti jedince - jako inteligence a znalosti) které lze dále rozvíjet a vnímání role (co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že by dělat měl). Představy pracovníka a organizace by měly být v souladu. Obě tyto proměnné doplňují úsilí (Armstrong, 2002).

Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

„*Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon*“ (Armstrong, 2007). Dle Armstronga (2007) je pro maximální účinnost teorie nutné pracovníkovi jasně definovat obtížný, avšak realizovatelný cíl činnosti, který bude rozvíjet jeho potenciál. Za těchto předpokladů si zaměstnanec s manažerovou pomocí dokáže vhodně naplánovat jednotlivé pracovní úkony a rozvrhnout si potřebný výkon. Pro vhodné užití teorie je velmi důležitá pracovníkova zpětná vazba, která funguje jako korekce nesprávného rozvrhnutí. V případě, že takové rozhodnutí nastane, je na přímém nadřízeném manažerovi zpětnou vazbu adekvátně vyhodnotit a spolu s pracovníkem přehodnotit vytyčené cíle a podle potřeby upravit pracovní plány (Armstrong, 2002).

3.4. Hodnocení metodou 360°

Jedná se o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Její uplatnění je vhodné pro větší i menší pracovní kolektiv. Název se odvíjí od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kdo ho obklopují (Vampolová, 2015; 360zpetnavazba.cz, 2016).

Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi lidé, kteří s ním v zaměstnání přicházejí do kontaktu. Mohou jimi být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (tedy interní zdroje), ale také zdroje externí (např. klienti). Zkoumaný subjekt v rámci hodnocení zpracovává písemné sebehodnocení. Metoda kontrastuje se 180° zpětnou vazbou, v rámci které manažera hodnotí jeho podřízení, nebo s výkonnostním hodnocením, které je v současné době stále nejrozšířenější a zaměstnanec je v něm posuzován výhradně svým nadřízeným (Vampolová, 2015).

Zaměstnanci, kteří jsou jinými metodami dobře posuzováni z hlediska výsledků své práce, mohou po realizaci 360° hodnocení obdržet nízká hodnocení a naopak. Popisovaná metoda nevypovídá o tom, “co“ pracovník dělá, nýbrž o tom, “jak“ to dělá. Jedná se o systematický sběr dat, která ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Mezi hodnocené oblasti spadá například: schopnost vést tým, jednat s lidmi a zpracovávat zadané úkoly. Zpětná vazba informuje o pracovníkově potenciálu k růstu i o překážkách, jež mu v něm brání (Vampolová, 2015; 360zpetnavazba.cz, 2016).

Metoda vytváří skutečný komplexní pohled na zaměstnance, kterého by jinak bylo obtížně dosaženo. Je nutné zdůraznit, že získané výstupy musí být vždy důvěrné. Nesmí být identifikovatelné, kdo konkrétně daný dotazník vyplnil (s výjimkou hodnocení nadřízeného). Hodnotitelé jsou rozvrženi do skupin podle toho, jakou formu pracovního kontaktu vůči subjektu zastupují (Vampolová, 2015; 360zpetnavazba.cz, 2016).

Příklad užití metody

Nadřízený stanoví pro svého podřízeného tři hodnotitele. Ti budou z různých stupňů řízení - podřízený, blízký spolupracovník a kolega z oddělení, který však s hodnoceným pravidelně nespolupracuje. Tito tři vybraní hodnotitelé od nadřízeného obdrží seznam oblastí (bodů/atributů), ve kterých mají svého kolegu hodnotit. Hodnocený na sebe v rámci metody předem zpracuje své sebehodnocení, které předá nadřízenému. Ten sumarizuje všechna získaná hodnocení a seznámí hodnoceného s výsledky. Všechna data získaná od spolupracovníků jsou anonymizována. Během shrnutí jsou vyzdvihnuta pozitiva (základ další motivace) a předeslán další kariérní rozvoj hodnoceného, který má motivovat pro setrvání v současném zaměstnání (Vampolová, 2015).

3.5. Benefits

Zaměstnanecké benefity, neboli výhody, jsou formy odměn, které poskytuje společnost lidem pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů nejsou vázány na výkon pracovníka. Při jejich poskytování se pouze přihlíží k zásluhám či hierarchii postavení v organizaci. Benefity dělíme na 3 skupiny. Jsou jimi sociální výhody, výhody se vztahem k práci a výhody spojené s pozicí ve firmě. Pokud mluvíme o sociálních výhodách, jedná se např. o životní pojištění, podnikové půjčky, případně podnikové školky nebo jesle. Výhodami ve vztahu k práci je chápáno podnikové stravování či vzdělávací kurzy hrazené podnikem. Do poslední skupiny patří služební vozidla, mobilní telefony, příspěvek na ošacení a příspěvek na bydlení (Urban, 2017).

Určité výhody jsou pro zaměstnance povinné, jiné mohou pracovníci užívat dobrovolně. Některé benefity jsou zcela zdarma, na jiných se musí pracovník finančně podílet. Pokud jsou benefity zvoleny správně, mají z nich užitek obě strany. Firmy i zaměstnanci mohou ušetřit na daních i sociálních a zdravotních odvodech. Požitky jsou tak pro zaměstnance mnohem výhodnější, než kdyby si je hradil sám ze svého platu, a mohou se tak stát i kritériem při výběru zaměstnání. Zásadním hlediskem při výběru vhodného benefitu je zejména struktura pracovního kolektivu. Zatímco mladší lidé preferují další osobní rozvoj, jejich starší kolegy zaujmou spíše příspěvky k penzijnímu spoření. Možnost delší dovolené dle průzkumu uvítají obě skupiny (Urban, 2017).

3.5.1. Nejčastěji užívané benefity

Nejčastěji užívaným benefitům v České republice a jejich daňovou výhodností se zabývá odborný článek Lucie Bergrové, Zaměstnanecké benefity a daně (2017).

V současné době mezi běžné výhody dle zdroje patří:

- Příspěvek na stravování (stravenky);
- mobilní telefon;
- vzdělávací kurzy;
- pružná pracovní doba;
- týden dovolené navíc;
- služební auto i pro soukromé účely.

Známost a obvyklost některých z výše uvedených výhod však snižuje jejich motivační účinek. To má za důsledek vzestup nově nabízených benefitů, jako jsou příspěvky na volnočasové aktivity či opětovné zavádění a zvyšování kvalit "závodních jídelen". Ty se svou úrovní v některých případech vyrovnají kvalitním restauracím. Zázemí pracovníkům poskytují zpravidla celý den, během kterého nabízejí několik druhů jídel. Zaměstnavatelé objevují výhody balíčků flexibilních benefitů Cafeterie, ve kterých si zaměstnanci mohou dle svých individuálních potřeb rozhodnout, na jaké konkrétní výhody užijí body, které jim organizace každý měsíc připisují (Bergrová, 2017).

Nabídka a využívání řady benefitů je pro obě strany výhodná z hlediska daní. Pro zaměstnavatele jsou daňovým nákladem, zaměstnanec z nich neodvádí daň:

- Závodní stravování/stravenky;
- příspěvek na penzijní a životní pojištění;
- vzdělávací kurzy a školení související s činností;
- příspěvek na sportovní aktivity tzv. kartou Multisport.

U jiných zaměstnavatel ušetří za sociální a zdravotní pojištění, zaměstnanec z nich neodvádí daň:

- Úhrada za nadstandardní zdravotní péči;
- nealkoholické nápoje na pracovišti;
- firemní mateřské školky;
- dary zaměstnancům do 2 000 Kč při pracovních výročí, životním jubileu atd.

Benefity daňově neutrální – jejich zdanění probíhá ve stejném režimu jako výplata mzdy (pro zaměstnavatele náklad, zaměstnanec z nich odvádí daň):

- Firemní vozidlo pro služební i soukromé účely (daňový základ pracovníka je navýšen o 1 % z pořizovací ceny vozidla);
- placené pohonné hmoty pro soukromé účely;
- týden dovolené navíc;
- příspěvek na dopravu do zaměstnání;
- sickdays.

V případě, kdy organizace nabízí pracovníkům balíček flexibilních benefitů Cafeteria, je daňový režim závislý na zvolených možnostech čerpání přidělených bodů.

Záznamy spojené s evidencí využitých benefitů a přípravu podkladů k daňovým odvodům administruje poskytovatel systému (Bergrová, 2017).

3.5.2. Nejoblíbenější benefity

Za nejoblíbenější pracovní benefity jsou dle průzkumů portálů e15.cz, moneymag.cz a monster.cz, považovány benefity finanční - nejčastěji měsíční provize, finanční odměny vyplácené obvykle s koncem fiskálního roku a 13. plat. Při poskytování těchto benefitů si běžní zaměstnanci k ročnímu základnímu platu přilepší až o 22 %, v případě manažerských pozic až o 33 %. Dle získaných informací dostává v České republice měsíční provize v průměru 43 % zaměstnanců, jednorázové finanční prémie vyplácené s koncem (fiskálního) roku dostává 28 % zaměstnanců. „Podíl těch, kteří od zaměstnavatele kromě platu dostávají i různé typy finančních či nefinančních benefitů, neustále narůstá,“ říká za MoneyMag.cz Marie Dvořáková (2018).

Zaměstnanci si dále nejvíce cení stravenek, pružné pracovní doby a prodloužené dovolené. *"Nejrozšířenějšími benefity napříč všemi obory jsou dlouhodobě stravenky, pět týdnů dovolené a občerstvení. Řada firem svým zaměstnancům poskytuje také služební notebook a mobilní telefon. Zaměstnanci si však na tyto hmotné výhody již zvykli a přestávají je považovat za významné. Stále větší zájem zaměstnanci projevují o pružnou pracovní dobu, která se také řadí mezi pět nejčastěji nabízených výhod,"* říká Dana Králová z portálu Monster.cz. Z hlediska hmotných benefitů je nejžádanějším služební automobil využitelný k soukromým účelům. Vůz je však pro absolutní většinu zaměstnanců nedosažitelný, vyhrazený ve většině případů jen vyššímu managementu (Monster.cz, 2019).

Z flexibilních benefitů vyzdvihují citované zdroje zejména vzdělávací programy, kulturní zážitky nebo sportovní a wellness aktivity. Převládající jsou v současné době požadavky zaměstnanců směřující ke kvalitně trávenému volnému času a osobnímu rozvoji. V budoucnu je tak možné očekávat rostoucí trend flexibilních zaměstnaneckých benefitů a zdravotní péče o zaměstnance (Rybová, 2018).

3.6. Odměny

Odměnami se rozumí pohyblivá složka mzdy jako je osobní ohodnocení, podíl na hospodářském výsledku organizace či prémie. Jejich úkolem je větší motivace

zaměstnance. Nejlepším způsobem užití je odměna v co nejkratší době po dosažení určitého výkonu.

Doporučená pravidla systému odměn:

Hlavním a nejdůležitějším kritériem při rozdělování odměn zaměstnancům je jejich vztah k cílům společnosti. Téměř u všech pracovníků je prostor ke zlepšení jejich výkonnosti, produktivity či zlepšení jejich chování na pracovišti. Dosáhnout odměny by mělo být umožněno každému zaměstnanci při splnění požadované změny nebo cíle. Zaměstnanci by měli být přítomni a nápomocni při vytváření systému odměn. Důvodem je to, aby jim vyhovovala forma případných odměn a tyto odměny je tak motivovaly k důslednější a lepší pracovní činnosti. Využívání ročních odměn nebo prémie se spíše nedoporučuje. Může za to jejich pravidelnost, kdy s nimi již pracovník dopředu počítá jako s fixním příjmem. Lépe v tomto ohledu slouží časově vhodně odstupňované věcné dary za loajalitu a počet odpracovaných let ve firmě. Ne každý dosahuje významných úspěchů často, z tohoto důvodu by měli být zaměstnanci odměňováni i za malé a na první pohled méně významné úspěchy. Vliv odměn na práci zaměstnanců musí být sledován. Pouze tak je možné zjistit jejich efektivitu, spokojenost pracovníků a navrhnout případné změny v odměňovacím systému (Urban, 2017).

V rámci měsíčního odměňování je možné se setkat s problémem týkajícím se jejich výše. Je nutné rozlišit výkonné a nevýkonné pracovníky. Na tomto základě poté navrhnout u posuzovaných lidí výši odměny. Nevhodně zvolená výše odměny u výkonného pracovníka v porovnání s nevýkonným budí pocit nespravedlnosti. Tato skutečnost posléze vede od snížení motivace ke zhoršení pracovních vztahů na pracovišti až ke ztrátě autority nadřízeného. Z tohoto důvodu je nutné se při rozhodování o výši odměny vyvarovat subjektivního hodnocení, nejlépe formou porovnávání s objektivně stanovenými a měřitelnými kritérii (Urban, 2003; Stýblo, 1992).

3.7. SMART

Jedná se o pravidlo zadávání nových úkolů zaměstnancům. V rámci užití tohoto pravidla by měl mít každý úkol 5 základních vlastností (první písmeno každé vlastnosti tvoří právě název tohoto postupu).

Úkol musí být zadán specificky, tzn. mít jeden jasný cíl práce, jasnou formulaci, co bude výsledkem splnění daného úkolu. Úkol musí být měřitelný, abychom dokázali

jednoznačně posoudit, zda jej bylo nebo nebylo dosaženo. Úkol by měl být akceptovaný. Jak vedoucím, tak vlastním podřízeným. Zaměstnanec má dostat prostor k vyjádření svých připomínek a dotazů spojených s požadovanou činností. Nadřízený si musí být jistý realitou daného požadavku, který po podřízeném chce. Obtížný úkol sice může vybudit maximální možnou motivaci zaměstnance, stejně tak ale může způsobit jeho demotivaci, pokud bude přehnaný. Závěrem zadání každého úkolu musí být jasně stanovený termín splnění. Pokud toto není stanoveno, zaměstnanec bude úkol odkládat na poslední chvíli a následně při jeho plnění vytvoří mnoho chyb (Dvořáková et al., 2001).

Důležité pojmy spojené se zadáváním úkolů

- Obtížnost – při plnění obtížného úkolu jsou lidé tvořivější a naplno se ukazuje míra jejich úsilí.
- Zpětná vazba – manažer by měl v průběhu plnění cíle zjišťovat úroveň jeho splnění.
- Soutěž – pokud je úkol shodný pro více podřízených a je jím samostatná činnost, je konkurence při jeho plnění a snaha „vyhrát“ motivem k vyvinutí maximálního možného úsilí zaměstnance úkol splnit.
- Účast na stanovení úkolu – v případě, že jsou pracovníci přítomni u stanovování jejich úkolů, jsou mnohem více motivováni.
- Pochopení úkolu podřízeným – na základě vhodně zvolených otázek by se měl manažer vždy ujistit, zda pracovník úkol dobře pochopil a ví, co má být výsledkem požadované činnosti.

3.8. Spokojenost a výkon

„Uspokojení z práce je emocionální odezva jednotlivce na svou práci. Tato emocionální odezva může být ovlivněna výchozími předpoklady, jako je očekávání jedince, individuální cíle či charakter práce“ (Urban, 2017).

Cílem podniku ve vztahu k zaměstnancům by měl být soulad vykonávané práce a orientace člověka. Ten s sebou poté přináší vlastní spokojenost zaměstnance, který pak má nižší absenci a zvyšuje svou výkonnost. Toto však nemusí být vždy pravidlem. Pokud je jedinec spokojený, může to taktéž znamenat pouze to, že má nízké pracovní nároky. Vlastní uspokojení je totiž vždy jen o individuálních a vnějších faktorech. Faktory tak mohou být kromě budoucích očekávání pracovníka, jeho povahy a životních cílů,

i mezilidské vztahy na pracovišti, sociální politika společnosti, styl jejího řízení a perspektiva pracovního rozvoje (Urban, 2017).

Pokud je zaměstnanec spokojený se svými pracovními podmínkami, jeho práce je ceněna, tak se cítí se pro firmu důležitý a práce jej vnitřně naplňuje. Každý pracovník má bilanci. Tou jsou chápány podmínky, za kterých vykonává svou práci. Ve většině případů platí, že čím lepší má člověk pracovní podmínky, o to vyšší je jeho pracovní nasazení a o to lepší pracovní výkon se snaží podat. Současně, dle výše zmíněného, existují i pracovníci, jejichž bilance je rozdílná. Tito pracovníci pouze chtějí s minimálním úsilím dosáhnout největšího prospěchu. U nich zvyšování pracovní spokojenosti k vyšším výsledkům nevede (Bělohlávek, 2016).

3.8.1. Kritika zaměstnanců

Ne vždy je možné zaměstnance jen chválit. Pokud zaměstnanec nepracuje správně, neplní termíny či vytváří velké množství zbytečných chyb, je nasnadě užít výtky. Stejně jako odměňování, i kritika má svá pravidla a zásady. Tato pravidla jsou důležitá zejména proto, aby při kritice podřízeného nedošlo ke ztrátě jeho motivace (Šinkýř, 2014).

V první řadě musíme zjistit důvod onoho selhání. Je zásadní rozdíl mezi chybou způsobenou v důsledku nedbalosti či chybou z důvodu neznalosti problematiky. Jestliže pochybení vzniklo z důvodu nedostatečné znalosti problematiky, je na vině i manažer. Podřízeného musíme poučit o správném pracovním postupu a ujistit se, že postup již pochopil a je s ním srozuměn. Po vzoru pochvaly by měla být i kritika adresná. Je velmi obtížné užívat kritiky pro celý kolektiv. Ne každý jeho člen dojde k přesvědčení, že se problém týká i jeho. Výtky by neměly být obecné (Šinkýř, 2014).

Při uvádění konkrétních problémů se vyvarujme jejich špatného pochopení pracovníkem. Kritika musí být podávána takovým způsobem, aby se pracovník poučil ze svých chyb a nebyl následně demotivován. Při kritice konkrétního pracovníka je zásadou rozhovor mimo kolektiv ostatních podřízených a nutnost vyvarovat se jakéhokoli osobního zaujetí a napadání (Nový et al., 2002; Šinkýř, 2014).

3.9. Stabilizace zaměstnanců

Organizace v průběhu své existence řeší mnoho různých problémů, nejkomplicovanější jsou však obvykle ty, které se týkají lidského kapitálu. Carrell (1992)

uvádí: „*Stroj je vysoce předvídatelný, nikdy si nevezme neschopenku, nikdy nepřijde do práce pozdě nebo neodchází před dokončením pracovních povinností brzy. Zkrátka mezi zapnutím a vypnutím dělá obvykle to, k čemu je vyroben, používán a naprogramován. Stroj pracuje bez stížností, náročných požadavků a různých pomluv, ať jsou tyto oprávněné, nebo zcela neopodstatněné*“ (Carrell et al., 1992).

Stabilizaci zaměstnanců můžeme označit jako důležitý pojem již od přelomu 70. a 80. let 20. století, kdy jsou organizace ovlivňovány vnějšími podmínkami. Jedná se o řízení organizací v prostředí neustálých změn, chaosu, kdy musí být společnosti stabilní a připraveny reagovat na nastalé změny. V 90. letech 20. století se následně ve firmách začaly vytvářet ploché organizační struktury (redukovaly se hierarchické) a přecházelo se na týmovou spolupráci. Poprvé se zde setkáváme s pojmem reengineering, jehož hlavní myšlenkou je určení klíčových procesů, které mají být co nejjednodušší a nejefektivnější, přičemž jsou rušeny procesy okrajové (a s nimi spojení okrajoví pracovníci). Z pohledu řízení lidských zdrojů bylo nutné určit klíčové pracovníky a stabilizovat je (Kocianová, 2004).

Stabilizace pracovníků je proces, který probíhá ještě před vlastním přijetím a nástupem pracovníka do organizace. Cílem organizace je vytvořit takové vnitřní prostředí, aby si pracovníka nejen získala, ale také udržela. Díky tomu získá stabilního a loajálního člena týmu, který se ztotožňuje s jejími hodnotami a cíli. Základem stabilního prostředí ve společnosti je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nadřízeným a podřízeným, vztahy mezi kolegy. Stabilizace zaměstnanců je jedním ze základních měřítek zdraví společnosti. „*Stabilizace zaměstnanců, zvláště těch nejlepších, nejpotřebnějších zaměstnanců, je dnes klíčovou výzvou*“ (EmployeeRetention.com, 2009).

V době recese docházelo častěji k propouštění pracovníků a rostoucímu počtu osob aktivně vyhledávajících pracovní místo. Z pohledu vedení společností bylo v této době významné umět rozeznat, kteří pracovníci byli pro organizaci klíčoví, a ty udržet. Definice stabilizace dle odborného článku na webu EmployeeRetention.com (2009) zní: „*V nejširším smyslu stabilizace znamená, kolik současných zaměstnanců zůstává po určité časový úsek. Použijeme-li tuto definici, vysoká stabilizační hodnota nemusí nezbytně znamenat dobrou věc. Pokud například kvůli riziku soudního sporu odmítáme propustit nemotivované, málo produktivní či obecně nespokojené zaměstnance (kteří výpověď nechťejí podat sami), vykazuje naše společnost vysokou stabilitu, která jí však vůbec není ku*

prospěchu.“ Na základě uvedené definice ve smyslu efektivní stabilizace tedy hovoříme o zvyšování počtu dobrých zaměstnanců při současném propouštění pracovníků demotivovaných a nespolupracujících. Uvolněná místa i zdroje nám se správnými lidmi pomohou dosáhnout vyšších cílů. Jednoduše řečeno, stabilizační politika by se měla zaměřit na udržení nejvýkonnějších a odchod málo výkonných zaměstnanců (Carsen, 2005; Bělohlávek, 2005).

„Stabilizace zaměstnanců je také kriticky důležitá z druhotného společenského důvodu. V období příštích několika let, kdy děti populační exploze (dnes ve věku 40 až 58 let) odejdou do důchodu, nahradí je generace Y čítající 44 miliónu lidí (ve věku 25-34 let). Ve srovnání se 76 milióny členů populační exploze je to mnohem méně práce schopných lidí“ (Heathfield, 2009).

Pro organizace ztrácející svou členskou základnu platí jistota, že své odcházející kolegy z ostatních poboček budou následovat i jejich spolupracovníci. Nejcennějšími zdroji informací pro stabilizaci zbývajících zaměstnanců jsou v těchto případech výstupy z pohovorů právě s odcházejícími zaměstnanci (Bělohlávek, 2016).

3.9.1. Stabilizační strategie

Jak uvádí Bělohlávek (2016) a odborný článek Building a Retention Strategy (Brown, 2006) stabilizační strategii je možné rozdělit do pěti na sebe navazujících procesů:

1) Zaujetí/Attraction

- Zájmem organizace je působit na pracovním trhu jako atraktivní zaměstnavatel a zaujmout tak široké spektrum uchazečů o zaměstnání. Důležitost se přisuzuje reputaci společnosti na trhu, včetně trhu práce a známosti její značky. Právě zde se nejvíce uplatňuje personální marketing.

2) Přijímání/Hiring

- Pojem označuje dobu od uskutečnění prvního pracovního pohovoru po formální podpis pracovní smlouvy. Obě strany se na sebe snaží upoutat pozornost a vytvářet ten nejlepší dojem. Proces přijímání zaměstnanců musí probíhat hladce a plánovaně.

3) Nástupní fáze/On-Boarding

- Týká se prvních 90 dnů působení nového pracovníka ve společnosti. Během této doby je důležité u zaměstnance vzbudit zájem o nově vykonávanou práci,

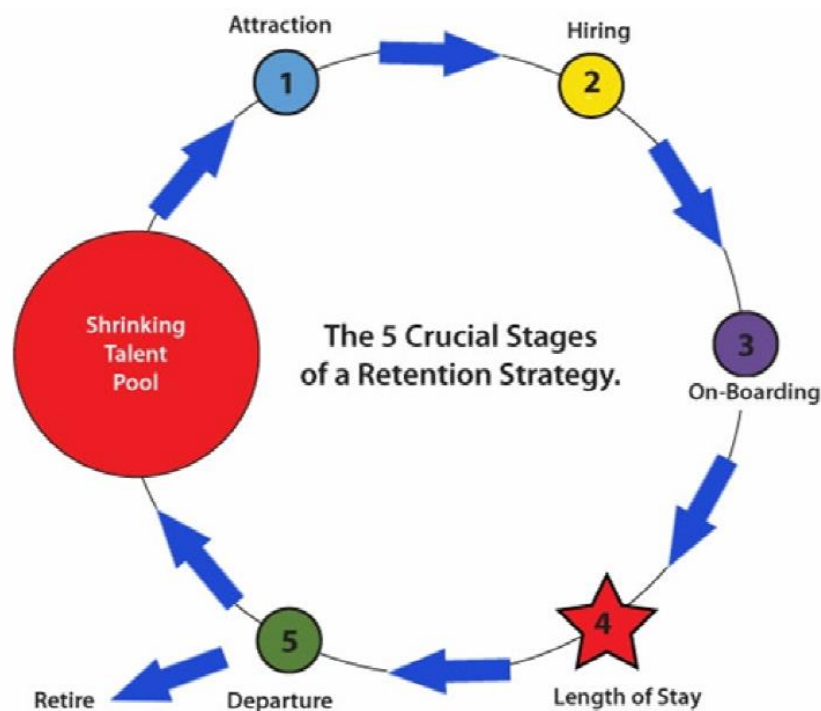
začlenit ho do pracovního kolektivu a připoutat ho k organizaci. Je nutností věnovat mu dostatečnou pozornost, poskytnout vhodné pracovní prostředí a veškeré potřebné informace. Fázi je označována pojmem “orientační trénink“. Zaměstnanci by měl být během jejího trvání k dispozici mentor, který nového kolegu ve firmě ze začátku povede.

4) Délka pracovního poměru/Length of Stay

- Označuje celkový čas, který stráví zaměstnanec v pracovním poměru u zaměstnavatele. Během tohoto stupně by organizace měla usilovat o zdravou firemní kulturu, nabízet zaměstnancům atraktivní pracovní náplň a vzdělávat je. Toto stabilizační úsilí mimo jiné ovlivňuje i vhodné sestavování pracovních týmů, spravedlivé odměňování a stimulace.

5) Odchod/Departure

- Nejvhodnějším scénářem tohoto stupně je odchod zaměstnance do důchodu. Pokud tomu tak není, vždy se jedná o rozhodnutí zaměstnance nebo zaměstnavatele. Vždy je třeba se rozloučit v dobrém. Nikdy není pro společnost dobrou reklamou, pokud ji zaměstnanec opouští ve zlém. I jeden nespokojený odcházející zaměstnanec může “nakazit“ celý kolektiv organizace.



Obrázek 3: Diagram stabilizační strategie

Zdroj: Brown (2006)

3.9.2. Specifika stabilizace vysoce kvalifikovaných pracovníků

Za odlišnost stabilizace vysoce kvalifikovaných pracovníků považuje Armstrong (2007) především cíl stabilizační strategie. Tento cíl je specifický tím, že nesouvisí s celkovou fluktuací pracovníků, ale zaměřuje se především na řízení a ovlivňování pohybu pracovníků. Vzdělaní pracovníci mají díky rozšířeným možnostem přirozeně větší sklon k mobilitě a je třeba používat sofistikovanější stabilizační metody. „*Jakmile zaměstnanci dosáhnou určité úrovně materiálního blahobytu, dbají více o to, co každý den v práci dělají a s kým pracují. Zajímá je smysluplná a podnětná práce, jaké mají příležitosti rozvíjet se a postupovat. Chtějí mít zpětnou vazbu, uznání a těšit se z respektu od svých nadřízených*“ (Lukášová, 2010).

Na stabilizaci vysoce kvalifikovaných pracovníků se podílí především přímí nadřízení, kteří s nimi přicházejí do úzkého kontaktu. Jak uvádí Šinkýř (2014) „*Ze své pozice vůči zaměstnavateli odpovídají za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, včetně vzdělávání na pracovišti, rozvoje, ale i pracovní spokojenosti.*“ Proto je přímo nutné vedoucí pracovníky pravidelně školit a prohlubovat jejich znalosti v těchto oblastech. Podle Nového a kolektivu (2002) je potřeba manažerům vštípit

dovednosti jako je naslouchání, podávání zpětné vazby a umění dát najevo respekt. Pokud vedoucí tyto dovednosti neovládají, vypovídá to o nezájmu organizace o lidské zdroje a celkově to může poškodit její pověst. Stabilizace personálu zajišťuje organizaci nejen aktuální dostatek pracovníků, ale šetří také její finanční zdroje. Získání kvalitního pracovního potenciálu je pro organizaci často spojeno se značnými náklady (jak na získávání, tak i na investice do kvalifikace a přípravy pracovníků). Vedoucí pracovníky je proto potřeba seznámit s riziky a náklady, které jsou spojené s odchodem pracovníků tak, aby se snažili pro zvýšení stability pracovníků udělat vše, co mohou. Skupinu pracovníků, které chceme stabilizovat, nemůžeme brát jako zcela homogenní. Stejně jako u motivace, musíme i při tomto procesu brát ohled na rozmanitost zaměstnanců a při úpravách stabilizačního plánu vzít na vědomí jejich věkovou strukturu, vzdělání a to, jak dlouhou dobu v organizaci pracují (Lukášová, 2010).

3.10. Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace je velmi dobře měřitelná a je jedním z hlavních problémů mnoha společností. Míru fluktuace spočítáme jako celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce) násobený 100 a dělený průměrným počtem zaměstnanců ve stejném období roku. Také můžeme číselně vyjádřit míru stability užitím vzorce: celkový počet pracovníků zaměstnaných u firmy alespoň jeden rok dělený celkovým počtem zaměstnanců pracujících u firmy před rokem krát 100. Průměrná míra fluktuace v České republice se pohybuje na úrovni 15 % (Erl, 2015).

Na fluktuaci je možno nahlížet ze 3 pohledů. Z pohledu fluktujícího zaměstnance, pro kterého má pozitivní dopad pro pohyb na pracovním trhu a možnost rozšířit si své obzory (odlišná pracovní náplň, nový kolektiv), zároveň však také dopad negativní. Časté změny povolání mohou vyvolávat dojem fluktuanta, který nebude mít o práci větší zájem a brzy organizaci opět opustí (Nový et al., 2002).

Druhou zainteresovanou stranou je mateřská organizace. Změny v pracovním kolektivu na ni mají pozitivní i negativní vliv. Ačkoli může organizaci opustit nemotivovaný a neproduktivní zaměstnanec, může odejít i výkonný a kvalifikovaný pracovník. Obě tyto varianty s sebou nesou nejen náklady spojené s nutností výběru a zaškolení nového zaměstnance, ale také náklady vzniklé ze snížené produktivity práce. Ty vznikají od chvíle, kdy se odchází zaměstnanec rozhodne z firmy odejít (vlivem snížené

motivace) do momentu, kdy je plně nahrazen. Negativní důsledky pro organizaci je tedy možné označit za víceúrovňové (Nový et al., 2002; Kubalák, 1982).

Třetím pohledem na mobilitu zaměstnanců je pohled celospolečenský. Personálními změnami roste na pracovišti napětí, které může eskalovat až ke konfliktům mezi zaměstnanci. Ty samozřejmě ovlivní náladu a morálku v celém pracovním kolektivu. S rostoucí mobilitou roste finanční zatížení státu v důsledku nutnosti zásahu do sociální sféry (Arnold, 2007).

Jak však bylo uvedeno výše, vhodná míra fluktuace je přirozeným jevem a napomáhá efektivnímu fungování trhu práce. Pokud je však její růst neudržitelný, má z uvedených důvodů negativní dopady. Vzhledem k rozsahu a komplikovanosti tématu bude odborníkům ještě mnoho let trvat, než odhalí veškeré faktory, jejich důležitost a interakci, ve které působí (Bednář, 2017; Kubalák, 1982).

3.10.1. Role vedoucích pracovníků

„Každý kvalifikovaný odborný pracovník má v moderní organizaci postavení vedoucího pracovníka, je-li vzhledem ke své funkci nebo znalostem odpovědný za přínos, který spoluvytváří schopnost organizace podnikat a dosahovat výsledku. Kvalifikovaný pracovník musí rozhodovat, nemůže pouze plnit příkazy. Musí odpovídat za svůj přínos“ (Drucker, 1992).

Skutečný vůdce nesmí být pro zaměstnance pouze vedoucím, musí být koučem. Má se zajímat o své kolegy a podřízené, věřit jim a důvěru od nich také očekávat. Z těchto důvodů by měl dle Heathfielda (2009) ideální nadřízený splňovat následující body:

- Věnovat pozornost běžným zdvořilostem. Pozdravit. Zeptat se, jak lidé strávili víkend. Procvičování jednoduchých zdvořilostí je silným nástrojem k budování vztahu.
- Naslouchat spolupracovníkům a podřízeným. Věnovat hovořící osobě svou plnou pozornost. Pokud protistraně v daný moment nemůžeme věnovat veškerou pozornost, sjednejme si pozdější termín schůzky ve vhodné lokalitě.
- Používat vhodnou intonaci, účinnou a pozitivní řeč. Říkat „*prosím*“, „*děkuji*“ a „*děláte dobrou práci*“. Lidé se budou cítit mnohem lépe, když jim bude dáváno najevo, že je pro nadřízeného jejich práce důležitá.
- Chválit nejen verbálně, ale také v rámci písemné komunikace.

- Dodržovat závazky ke svým zaměstnancům.
- Uznávat veřejně podíl zaměstnance na úspěchu.

„Věřte, lidé jsou důležití. Jednejte tak, jestliže si myslíte, že lidé jsou důležití. Lidé se budou cítit důležitými. Důležití lidé si budou myslet, že jste velký vůdce“ (Heathfield, 2009).

3.10.2. Nejčastější důvody odchodů pracovníků ze zaměstnání

Nejčastější důvody odchodu pracovníků ze zaměstnání a chyby spojené s jejich vedením jsou dle Brandama (2009) následující:

- 1) Práce nebo pracovní místo nesplňují zaměstnancovo očekávání.** Na základě doporučení Brandama (2009) by měla organizace každému potenciálnímu zaměstnanci nabídnout na obsazovanou pozici realistický pohled. Povyšovat zaměstnance z řad stážistů, brigádníků či zaměstnanců pracujících na částečný úvazek. Zaměstnavatel by měl při přijímání nových pracovníků naslouchat doporučením zaměstnanců stávajících. Nabízená pozice musí být uchazečům reálně popsána, včetně popisu klíčových vlastností požadovaných od nového pracovníka. Ucházející se kandidáti by měli mít možnost si danou pozici na vlastní kůži vyzkoušet. Autor doporučuje provést mezi novými zaměstnanci průzkum, jakým způsobem v budoucnu předejít možným nepříjemným překvapením, spojeným s nástupem do organizace (Brandam, 2009).
- 2) Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem.** Dle Brandama (2009) lze tuto skutečnost na pracovníkovi poznat na základě těchto příznaků: osoba přidělená na danou pozici nepůsobí spokojeným dojmem, upozorňuje na odlišnou představu o pozici oproti skutečnosti, začíná dělat chyby a nedosahuje očekávaných výsledků. Zaměstnanec může současně působit demotivovaně (vyčerpaně), vystresovaně z pracovních požadavků či začíná projevovat zájem o jiné posty v rámci organizace (Brandam, 2009).
- 3) Nedostatečné koučování a zpětná vazba.** Ačkoli by mělo být koučování poskytováno zejména novým členům pracovního kolektivu, nesmí se opomínat ani vedení kolegů služebně starších (Brandam, 2009).

- 4) **Příliš málo příležitostí k růstu a dalšímu povyšování.** Zaměstnanec může pociťovat frustraci, pokud se domnívá, že byl některý z jeho kolegů povýšen na základě protekce. Taktéž mohlo být, dle jeho názoru, uvolněné pracovní místo zbytečně obsazeno z externích zdrojů, případně nebyla nabízená pozice dostatečným způsobem zveřejněna. Zpětná vazba z tohoto informačního zdroje nesmí být v žádném případě opomenuta (Brandam, 2009).

- 5) **Pocit nedocení a neuznání.** Mezi nejvýznamnější faktory vzbuzující pocit nedocení autor řadí: dojem, že zaměstnanci nikdo nenaslouchá, že si ho kolegové váží méně než ostatních. Pracovník také může pociťovat velký důraz na výsledky na úkor zaměstnanců. Z pocitu nedostatku obyčejných pochval může jedinec nabýt dojmu, že na uznání čeká až příliš dlouho (Brandam, 2009).

- 6) **Stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem.** Mezi nejčastější příčiny těchto jevů řadíme: obětování osobního života pracovníka, zvyšování pracovní náplně za současného snižování stavu, neodpovídající pracovní prostředí a firemní benefity, neflexibilní pracovní dobu (Brandam, 2009).

- 7) **Ztráta důvěry v nejvyšší vedení.** Řadový zaměstnanec může dojít k názoru, že management společnosti nezajímají zájmy jedinců, ale sleduje pouze zájmy vlastní. Vedení organizace je v izolaci oproti zbytku kolektivu, nebo k němu neprojevuje dostatečný respekt. Zásadní v této otázce může být pouhý pocit řadového zaměstnance z neefektivní či nedostatečné komunikace mezi vedením a jeho osobou (Brandam, 2009).

3.10.3. Chyby při stabilizaci zaměstnanců v době krize

Mimo ekonomických rizik se během krize ukazují rezervy organizací v řízení lidských zdrojů. Během té doby vzrůstá počet pracujících v tzv. alternativních formách zaměstnání. Jedná se o sdílená místa nebo částečné úvazky. Na pracovním trhu se pohybuje přebytek uchazečů o zaměstnání, což dává organizacím větší prostor pro výběr vhodných kandidátů. I během recese existují profese, jejichž zástupci jsou stále “nedostatkovým zbožím” (zejména hotelový průmysl – pekař, cukrář, recepční, číšník) (Moderní řízení, 2014).

Ačkoli musí během krize společnosti řešit odliv finančních prostředků, měly by největší úsilí věnovat udržení talentovaných, schopných a výkonných pracovníků. Pokud se to společností nepodaří, mohou tyto pracovníky přetáhnout jejich soupeři a získat tak výraznou konkurenční výhodu (Moderní řízení, 2014).

Jak uvádí odborný časopis Moderní řízení (2014), dopouštěli se vedoucí manažeři během ekonomické krize několika chyb. Tyto nedostatky v řízení se projevovaly po celém světě bez rozdílu regionu či oborového zaměření. Mezi nejčastější manažerské omyly patřily:

1. Předpoklady, že kmenoví pracovníci nebudou mít, vzhledem k ekonomickému útlumu, odvahu podat výpověď a místo stabilizačního programu se vrcholoví manažeři soustředili na opakované vlny zeštíhlování nákladů společnosti. Ve valné většině byly tyto hledané úspory spojeny s rozsáhlými výpověďmi méně důležitých pracovníků.
2. Domnění, že je v jiných společnostech situace totožná a namísto snahy o odlišení se, se ještě více utvrzovali v předchozím bodě. Nenabízeli talentovaným lidem odpovídající příležitosti a nevyužívali jejich plný potenciál a produktivitu. Zástupci firem nesmí zapomínat, že stále působí v konkurenčním prostředí a za úspěchem je posune právě konkurenční výhoda.
3. V době nutných odchodů některých zaměstnanců nekomunikovali s těmi nejlepšími, které propouštět nechtěli. Lidé postupně ztráceli důvěru ve vedení společnosti, až pro ně zaměstnavatel přestal být atraktivním pro jejich budoucnost. Stávajícím zaměstnancům se vlivem odchodů výrazně navýšil objem pracovních úkolů a vykonávané administrativy. Právě dostatečná a efektivní komunikace mohla pomoci lepšímu vzájemnému porozumění v mnoha společnostech a zabránit mnohdy zbytečným odchodům klíčových zaměstnanců.

4. Nevěnovali dostatečnou pozornost vztahu nadřízeného s nosným pracovníkem. Nedostatečný rozvoj mezilidské komunikace vedl ke ztrátě důvěry. Jak již bylo nastíněno výše, nedostatečná či neefektivní komunikace může být jedním z hlavních důvodů odchodu důležitého zaměstnance z organizace.
5. Neznali a nehledali poučení v minulých ekonomických recesích. Domnívali se, že ve firmách zbylí pracovníci zůstanou i po skončení krizových období. Skutečnost je však taková, že se po období ekonomických útlumů dvě třetiny pracovníků poohlížejí po jiných pracovních nabídkách.

3.11. Současná situace na trhu práce



Obrázek 4: Kartogram znázorňující nezaměstnanost dle jednotlivých krajů ČR k 31.12.2018

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2019), upraveno

Z přiloženého kartogramu je zřejmé, že nejnižší nezaměstnanost z celé České republiky vykazuje Praha. To odráží množství společností působících v hlavním městě a počet pracovních pobídek z toho plynoucích. S menší než 2,5% nezaměstnaností Prahu následují Plzeňský, Pardubický, Královéhradecký a Jihočeský kraj. Nejvyšší, více jak 4%, hodnotu sledovaného ukazatele vykazuje Moravskoslezský a Ústecký kraj. Jedná se o oblasti historicky orientované zejména na těžký průmysl.

Výše uvedená míra nezaměstnanosti také obsahuje podíl dlouhodobě nezaměstnaných. Ačkoli jejich počet za poslední roky klesá, stále se jedná o téměř 61 000 lidí, neboli 1/4 všech nezaměstnaných. „Mezi dlouhodobě nezaměstnanými převazují lidé, kteří z principu pracovat nechtějí nebo mají výrazná zdravotní omezení“ (ČTK, 2018).

Současná situace na českém pracovním trhu není jednoduchá. „Českým firmám chybějí tisíce pracovníků, proto u konkurence lanají lidi na lepší platy i benefity. Stávající zaměstnanci to ale začínají brát nelibě a mnozí se rozhodnou zvednout kotvy“ (Bednář, 2018).

Dalším problémem, rekordně nízké míry nezaměstnanosti je, mimo odchodů zaměstnanců z řady firem, také nízká efektivita nábory nových pracovníků (Doskočilová, 2018; Ondráčková, 2017).

„Firmy si v současnosti stěžují na nedostatek zaměstnanců, a protože na volném pracovním trhu je sehnat nelze, snaží se lidi přetahovat. Motivační pobídky, náborové příspěvky a bonusy fungují. Ve skutečnosti jsou ale pro mnoho lidí spíše než důvod proč změnit práci, symbolickou poslední kapkou. Důvodem je to, že firmy v minulosti podcenily podporu stávajících zaměstnanců“ (Bednář, 2017).

Nejčastější důvody k odchodu ze zaměstnání podle Doskočilové (2018) a Ondráčkové (2017) jsou: nevhodné pracovní prostředí, nedostatečné zázemí, zanedbaná interní komunikace či nedostatečná ochota firem se zaměstnanci mluvit. Řada pracovníků uvedla, že si firmy neváží schopností svých vlastních lidí, byť pro ně pracují několik let. Organizace řeší nábor zaměstnanců, ale na problém jejich vlastní fluktuace reagovat neumí. Firmy nabírají nové lidi, kteří dostávají podporu a příspěvky. Stávající zaměstnanci to nesou velice nelibě, protože i když oni dostanou přidáno, stále mají méně, než noví zaměstnanci bez zkušeností (Doskočilová, 2018; Ondráčková, 2017).

Bednář (2018) uvádí, že pokud si firmy chtějí udržet zaměstnance a „nelepit nábořem nových nádobu, ze které vytéká“, musí do nich nejen investovat, ale také jim ukazovat, že jim na nich záleží. Náklady na získání nových pracovních sil jsou v dnešní době značné, ale lidé nejsou jen o penězích. „Udržení jejich přízně a podpory je k nezaplacení“ uvádí Bednář (2018). Pokud se totiž lidé cítí v práci dobře, nemají potřebu ji měnit, odcházet, a to ani tehdy, když jim jinde slibují více peněz (Bednář, 2018).

4. Vlastní práce

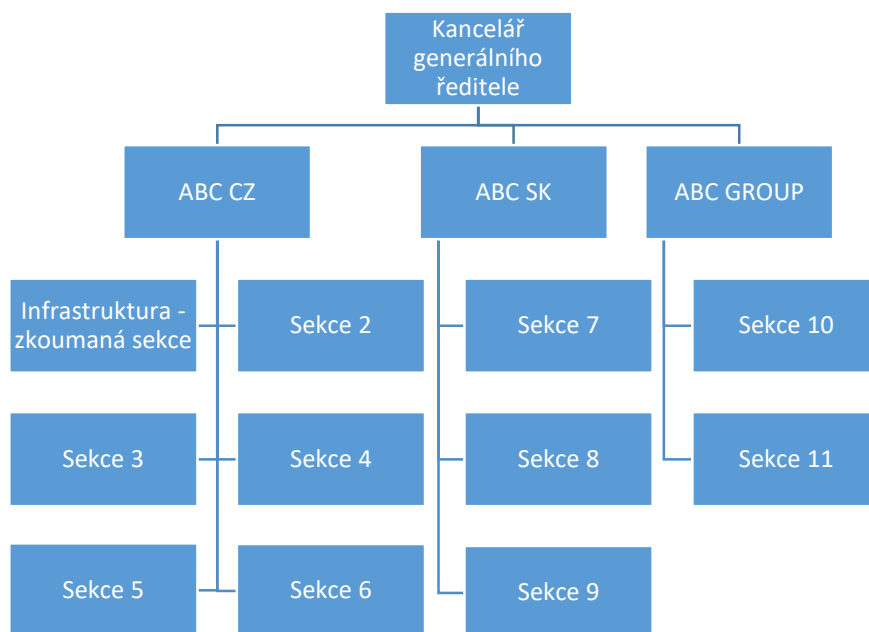
4.1. Představení společnosti ABC

Společnost byla založena v roce 1997 spojením předních IT firem z České a Slovenské republiky. Ty na trhu působily vesměs od počátku devadesátých let 20. století a hrály ve svém oboru významnou roli. Propojením s dalšími subjekty vznikl v průběhu několika let koncern – Skupina ABC. V rámci střední Evropy působí ABC jako významný dodavatel aplikačního programového vybavení, návrhu a implementace datové infrastruktury a řešení bezpečnosti informačních systémů. Portfolio produktů a služeb rozvíjí ABC v rámci celého oboru informačních a komunikačních technologií. Veškeré služby včetně vývoje aplikací na zakázku a projektů v oblasti ochrany a bezpečnosti jsou poskytovány jak subjektům komerčním, tak zákazníkům ze státní správy (ABC, 2016b).

ABC zaměstnává kromě 500 pracovníků na hlavní pracovní poměr také desítky pracovníků spolupracujících formou dohody o pracovní činnosti. Mimo těchto lidí se projektové týmy organizace skládají z externích subdodavatelů najímaných formou outsourcingu či jednotlivých lidí tzv. “bodyshoppingu“ (ABC, 2016b).

4.1.1. Organizační struktura

Firma v podobě akciové společnosti je tvořena 3 obchodními jednotky (ABC CZ, ABC SK, ABC GROUP) členěné dle regionální působnosti a skládající se z celkem 11 obchodně-realizačních sekcí (oddělení). Jednotlivé sekce vystupují v rámci mateřské organizace jako samostatné ekonomické jednotky s individuálními výkazy zisků a ztrát. Častým jevem v ABC je mezidivizní spolupráce na realizovaných projektech. V takových případech si mezi sebou struktury účtují mezidivizní náklady (ABC, 2017).

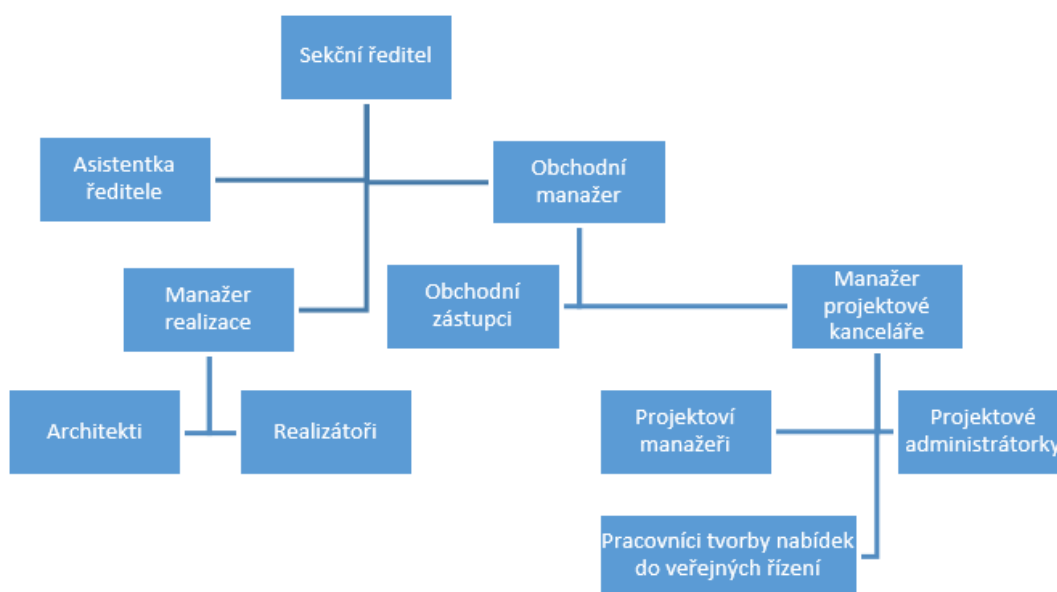


Obrázek 5: Organizační struktura společnosti ABC
Zdroj: ABC (2017), upraveno

4.1.1.1. Struktura zkoumané sekce

Pro analytickou část práce byla k bližšímu rozboru vybrána sekce z české části ABC, zabývající se archivací, sdílením a zabezpečením dat. Obchodní zástupci sekce zajišťují přísun zakázek odpovídajících zkušenostem a zaměření sekce. Zakázce je přidělen primární projektový manažer, který si od manažera realizace vyžádá přidělení architekta zakázky a potřebné realizátory. Následně je zpracována interní kalkulace projektu obsahující odhadované příjmy a výdaje, projektový scope včetně předpokládaného harmonogramu. O realizaci jednotlivých projektů je následně rozhodováno na pravidelných setkáních manažerů sekce (ABC, 2017).

Zkoumaný vzorek zaměstnanců ABC čítá 64 zaměstnanců - dle pracovní pozice rozdělených na sekčního ředitele, 3 manažery, 5 architektů, 35 IT techniků, 2 pracovníky tvorby nabídek do výběrových řízení, 6 projektových manažerů, 9 obchodníků, 1 asistentku a dvě administrátorky interních systémů (ABC, 2017).



Obrázek 6: Organigram zkoumané sekce ABC

Zdroj: ABC (2017), upraveno

4.1.2. Personální činnost

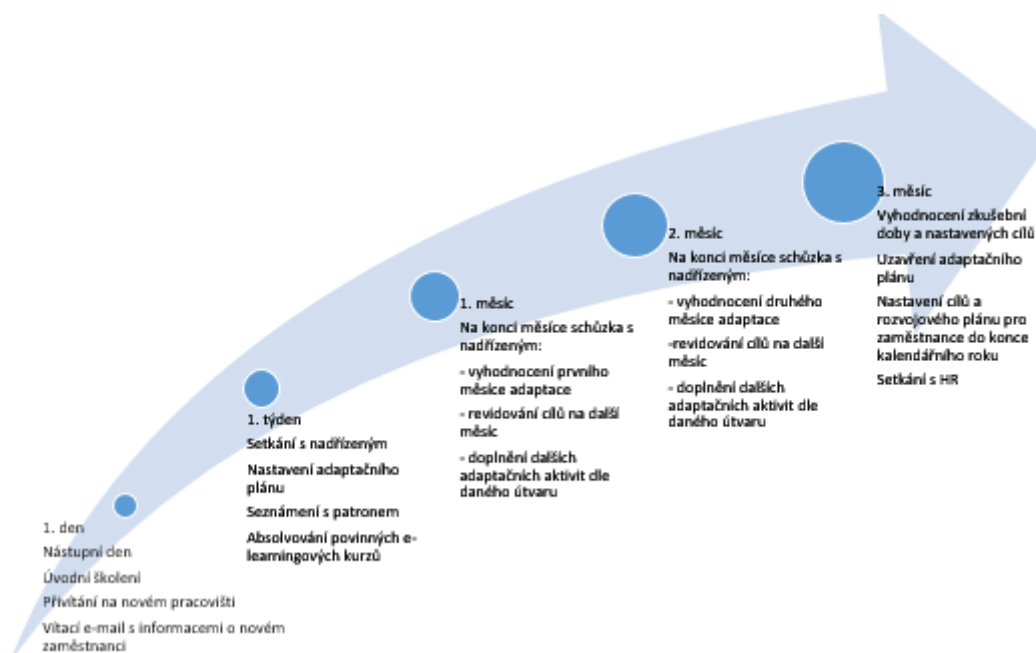
Personální činnosti pro zkoumané oddělení i celé ABC CZ se věnuje oddělení lidských zdrojů. Toto oddělení na základě požadavků jednotlivých sekcí vytváří a vystavuje inzeráty na pracovní pozice, vybírá vhodné kandidáty a za účasti manažerů jednotlivých sekcí vede přijímací pohovory (ABC, 2016b).

4.1.2.1. Proces adaptace

Přímý nadřízený spolu s novým zaměstnancem připraví tříměsíční adaptační plán včetně cílů nového pracovníka a kritérií jejich vyhodnocení. Pracovníkovi je přidělen mentor, tedy současný zaměstnanec oddělení na obdobné pozici, který mu usnadňuje orientaci v novém firemním i týmovém prostředí. Mimo odborných rad mu tak poskytuje také rady obecné a přátelské. Během adaptace je nový člen kolektivu v kontaktu s kolegy z oddělení HR, kteří monitorují celý proces jeho adaptace (ABC, 2017).

Součástí adaptace jsou také povinné kurzy, které se v organizaci absolvují zejména formou e-learningu. Pozvánka k jejich absolvování je novému členovi společně se souhrnem hlavních odkazů zasílána elektronicky prostřednictvím MS Outlook (ABC, 2017).

Během prvního týdne se nový zaměstnanec účastní tzv. “Welcome day“. Tehdy se setkává s hlavními zástupci jednotlivých sekcí, seznamuje se s celkovou organizační strukturou společnosti a systémem firemních benefitů. O kvalitě celého procesu svědčí připravenost a zpracování veškerých materiálů, přátelský přístup zúčastněných i otevřenost zaměstnaneckého kolektivu (ABC, 2017).



Obrázek 7: Adaptační plán zaměstnance ABC

Zdroj: ABC (2017), upraveno

4.1.2.2. Hodnocení zaměstnanců

Součástí procesu řízení lidských zdrojů ve firmě je pravidelné hodnocení nastavených pracovních cílů. Odpovědnost za tento proces je na přímém nadřízeném, HR poskytuje metodickou podporu, konzultace a archivuje záznamy o hodnocení. To je prováděno na osobní schůzce pracovníka a jeho vedoucího. Během schůzky je pracovník seznámen s výsledky svého hodnocení nadřízeným, včetně zdůvodnění jeho výstupů a rozhodnutí, zda a jakým způsobem splnil své zadané cíle. Nový pracovník je seznámen také se svým hodnocením od mentora. Výstup celého procesu je zadáván do interního systému společnosti, který spravuje oddělení lidských zdrojů. Zadané údaje jsou archivovány a jsou i zpětně přístupné všem odpovědným osobám včetně hodnoceného zaměstnance (ABC, 2016a).

Kromě každoročního hodnocení jsou zaměstnanci sekce posuzováni také na základě informací předává nadřízenému během pravidelných porad oddělení (setkání obchodního týmu, realizační složky sekce, projektové kanceláře) a také při setkání s nadřízeným typu “one2one“. Tyto schůzky organizuje přímý nadřízený pracovníka v souvislosti s kontrolou plnění svěřených úkolů a zjištění stavu aktuálně realizovaných projektů. Výstupy z těchto schůzek nadřízený zaznamenává do interně definovaných formulářů, které jsou následně archivovány a slouží jako podklad pro vyplácení osobního hodnocení dle stanovených KPI (key performance indicators – např. dodržení projektového plánu) (ABC, 2016a).

4.1.2.3. Odměňování

Kolektiv zkoumané sekce ABC je odměňován formou mzdy skládající se z pevné složky a osobního ohodnocení. Výše osobního ohodnocení vůči pevné složce mzdy není interními předpisy stanovena. V závislosti na pracovní pozici zaměstnance a stanovených KPI je odvozen poměr mezi těmito složkami, včetně volby indikátorů značících splnění stanovených požadavků. Osobní ohodnocení je vypláceno každý měsíc spolu s pevnou složkou mzdy a zpravidla zaměstnancům nebývá kráceno. Výjimku tvoří případy hrubého porušení pracovní kázně (ABC, 2016a).

Dle interní směrnice mohou být zaměstnancům v závěru roku vyplaceny mimořádné odměny v závislosti na obchodním výsledku sekce či celé společnosti. V období od roku 2016 do současnosti nebyly ve zkoumané sekci udělovány. Společnost ABC u svých zaměstnanců neaplikuje plošné navýšování mezd. Růst mezd je tak předmětem individuálního vyjednávání zaměstnanců (ABC, 2016a).

4.1.2.4. Kariérní rozvoj a vzdělávání

Vzhledem k působnosti firmy na neustále se rozvíjícím trhu IT podporuje organizace rozvoj zaměstnanců formou školení, odborných certifikací či pracovních výjezdů do zahraničí. Organizace samotná ve své režii během kalendářního roku pořádá řadu kurzů o seberozvoji zaměstnanců, zvládání stresu, komunikačních dovednostech či time managementu. Běžnou součástí roku jsou formální vzdělávací setkání pracovníků na obdobných pozicích z celé organizace (ABC, 2016a).

4.1.2.5. Interní firemní kurzy

Povinná školení řidičů, požární ochrany nebo BOZP probíhají pomocí e-learningové aplikace od smluvního dodavatele. Ten jen odpovědný za aktuálnost dodávaných kurzů a jejich soulad s platnou legislativou. Dokladem absolvování kurzu je certifikát, který je archivován na oddělení lidských zdrojů (ABC, 2016b).

Pomocí interních aplikací se zaměstnanci také přihlašují na školení hard skills a soft skills dovedností. Jednotlivé skupiny zaměstnanců se tak mohou / mají povinnost přihlásit na odborné certifikace dodavatelských subjektů, školení nástrojů MS Office či rozvojové semináře. Dohled a pomoc při organizaci vybraných akcí zajišťuje oddělení lidských zdrojů. Zaměstnanci se také mohou účastnit v odpoledních hodinách jejich pracovní doby individuálních jazykových kurzů. Výuka probíhá na základě schválení přímého nadřízeného a sekčního ředitele. ABC hradí 50 % z ceny těchto kurzů, zbytek si doplácí zaměstnanec (ABC, 2016b).

4.1.3. Pracovní prostředí

Hlavní sídlo zkoumané sekce společnosti ABC se nachází v jižní části Prahy, nedaleko stanice linky metra C – Pankrác. Budova má dobrou dopravní obslužnost včetně parkovacích stání v podzemních garážích. Garážová stání officeparku jsou, kromě návštěvníků a zaměstnanců přijíždějících z jiných poboček společnosti, určena výhradně pro vybrané zaměstnance disponujícím služebními vozidly. Na základě individuálně udělených výjimek jsou pak stání poskytnuta i některým pracovníkům, dojíždějícím do zaměstnání automobilem vlastním. Mimo uvedených stání v objektu mohou zaměstnanci využívat rovněž veřejné parkoviště před budovou. Vzhledem k přiléhajícímu panelákovému sídlišti je však jeho kapacita pro všechny zaměstnance nedostatečná. V okolí budovy se nachází obchodní centrum Arkády Pankrác s množstvím restaurací a obchodů. Součástí kancelářského komplexu je fitness centrum a jídelna, která je denně otevřena od 8 do 18 hodin (ABC, 2017).

4.1.3.1. Sociální zařízení a kuchyňky

Ve všech kuchyňkách budovy je zaměstnancům vždy k dispozici mikrovlnná trouba, lednice a prostor pro sezení při konzumaci donesených jídel. Kancelářské prostory poskytují dostatek sociálních zařízení na každém patře.

Pitný režim na pracovišti

ABC pracovníkům po celý den poskytuje zdarma kávu, čaj, horkou čokoládu a perlivou či neperlivou vodu s výběrem ovocných sirupů.

Relaxační zóna / kreativní zasedací místnost

ABC svým zaměstnancům nabízí benefit v podobě relaxační zóny. Pracovníci ji mohou využívat po celý den neomezeně, za předpokladu, že si zde strávený čas napracují/využívají místnost pro pracovní účely. V prostorách místnosti je k dispozici sedací souprava, několik sedacích vaků, houpací síť, stolní fotbal, stůl na pingpong či herní konzole PlayStation. Prostor je mezi zaměstnanci velmi oblíben a řada z nich ho využívá pro neformální interní jednání či jako příležitostné pracovní místo.

4.1.3.2. Dress code

Ve skupině ABC neexistuje interně nastavený soubor pravidel oblékání. Organizace svým zaměstnancům nenařizuje, jakým způsobem se mají oblékat, ač příručka nového zaměstnance uvádí 3 vhodné styly oblékání: Smart casual – neformální, Business casual – pracovní neformální a Business formal – formální pracovní styl. Zaměstnancům je doporučeno vždy přihlídnout k náplni jejich denního programu a za vhodnou součást oblečení je pro management a team leadery považována košile a halenka (ABC, 2017).

4.1.4. Firemní benefity

4.1.4.1. Pracovní doba

Pracovní doba zaměstnanců ABC pracujících na hlavní pracovní poměr je stanovena jako běžná 8hodinová. S výjimkou vybraných pracovišť, jako jsou např. HelpDesk nebo recepce, je pracovní doba společnosti nastavena jako 40 hodinový pracovní týden (přestávka na jídlo a oddech se do opracované doby nezapočítává). Zaměstnanci musí být na svých pracovištích přítomni v době od 9:00 do 15:00. Mimo této doby se mohou svobodně rozhodnout, zda zbytek pracovní doby odpracují v rozmezí 7. - 9., či 15. - 19. hodiny (ABC, 2017).

4.1.4.2. Homeoffice

Vzhledem k povaze řady pracovních úkolů je zaměstnancům většiny oddělení umožněna práce formou “home office”. V praxi tak firma zaměstnává odborné pracovníky například z Karlových Varů nebo Šumavy, kteří většinu dní v měsíci pracují ze svého domova a do pražských kanceláří dojíždějí pouze ojediněle. Možnosti s oblibou využívají i zaměstnanci s dětmi či domácími mazlíčky. Případné využití tohoto benefitu se vždy odvíjí od individuální domluvy s nadřízeným (ABC, 2017).

4.1.4.3. Příspěvek na stravování

Stravenky jsou zaměstnancům ABC poskytovány výlučně na základě čerpání benefitových bodů z programu Cafeteria. Pokud si pracovník přeje příspěvek na stravování využívat, nahlásí tuto skutečnost oddělení lidských zdrojů, které zařídí další nutné náležitosti. Příspěvek od zaměstnavatele (čerpání benefitových bodů) odpovídá 55 % hodnoty jedné stokorunové stravenky. Zbýlých 45,- Kč doplácí zaměstnanec ze své mzdy (ABC, 2016b).

4.1.4.4. Balíček flexibilních benefitů

Vzhledem k různorodosti kolektivu zaměstnanců společnosti ABC užívá organizace takový model, kdy jednotlivým zaměstnancům přiděluje tzv. “benefitové body“. Ty mohou následně směnit za různorodé produkty a služby, jež odpovídají právě jejich potřebám osobního života. Jedná se například o příspěvek na stravování (stravenky) zmíněný výše a dále o příspěvek na penzijní či životní pojištění, vstupenky na kulturní a sportovní akce, jazykové kurzy, kartu Multisport, slevy na zájezdy u cestovních kanceláří či nákup zboží u vybraných prodejců (ABC, 2016a).

Benefitové body jsou přidělovány v měsíční periodě a jejich počet se odvíjí od pracovní pozice zaměstnance, které se dělí do 3 kategorií:

Kategorie zaměstnance	Počet přidělených bodů měsíčně
Základní	1910 bodů
Nižší management	2410 bodů
Vyšší management	4410 bodů

Tabulka 1: Výše přidělovaných benefitových bodů

Zdroj: ABC (2016a), upraveno

Do kategorie nižšího managementu spadají nadřízení pracovníci s 5 a více podřízenými. Kategorie vyššího managementu zahrnuje ředitele jednotlivých sekcí a představenstvo společnosti (ABC, 2016b).

Konečná hodnota získaného benefitu v českých korunách závisí na volbě kategorie, za kterou chce zaměstnanec své získané body utratit. Převodní vztah se řídí následující tabulkou (ABC, 2016a):

Kategorie benefitů	Koeficient přepočtu
Stravování (stravenky)	1 bod = 1,50 Kč
Finance (penzijní připojištění, životní pojištění)	1 bod = 1,25 Kč
Sport – karta Multisport	1 bod = 1,00 Kč
Kultura	1 bod = 1,25 Kč
Zdraví – očkování, prevence, léčivé přípravky	1 bod = 1,00 Kč
Dovolená	1 bod = 1,00 Kč
Vzdělávání - jazykové kurzy	1 bod = 2,00 Kč

Tabulka 2: Koeficienty přepočtu bodů balíčku flexibilních benefitů

Zdroj: ABC (2016a), upraveno

Pokud se běžný pracovník zkoumané sekce rozhodne využívat přidělené body na stravenky, vyčerpá za ně (za předpokladu 22 pracovních dní v měsíci) 807 benefitových bodů. Na využití ostatních nabízených výhod mu tak zbyde pouze 1103 bodů. To odpovídá

například příspěvku 1378,- Kč na penzijní připojištění nebo 1103,- Kč na sportovní aktivity zaměstnanců (ABC, 2016a; ABC, 2017).

4.1.4.5. Hmotné výhody

Na základě vnitropodnikové směrnice je každému zaměstnanci ABC poskytnut služební notebook a SIM karta s neomezeným voláním a základním datovým tarifem. Tyto prostředky jsou zaměstnancům mimo účely pracovní k dispozici i pro účely soukromé. V případě potřeby mohou zaměstnanci požádat o poskytnutí firemního mobilního telefonu. Typ a model poskytnutého telefonu se liší v závislosti na úrovni pracovní pozice zaměstnance a domluvě s nadřízeným. Pracovníkům na pozici obchodního zástupce, projektového a sekčního manažera je k dispozici služební automobil. Vozy jsou financovány formou operativního leasingu a jejich nabídka se řídí fleetovou politikou danou vnitřním řádem společnosti (ABC, 2016a).

Služební vozidla

Tabulka 3 znázorňuje poměr přidělených služebních vozidel, které mohou zaměstnanci využívat také k soukromým účelům, vůči počtu zaměstnanců ABC/zkoumané sekce:

	Počet zaměstnanců	Počet přidělených služebních vozů	Poměr
Kanceláře společnosti v dané lokalitě	400	120	30 %
Zkoumaná sekce	64	25	39 %

Tabulka 3: Počet přidělených služebních vozů ABC

Zdroj: ABC (2016a), upraveno

Za předpokladu služební cesty pracovníků bez přiděleného vozidla mohou tito lidé využívat tzv. “poolových” vozů, které nejsou přiděleny žádné konkrétní osobě a slouží právě pro nenadálé pracovní cesty. Kromě individuální dopravy využívají zaměstnanci při svých cestách i dopravu hromadnou – zejména vlakovou. Veškeré náklady spojené služební cestou (jízdné, parkovné, ubytování) jsou pracovníkům samozřejmě zpětně uhrazeny (ABC, 2016a).

Parkování pro zaměstnance

Zaměstnancům ABC jsou k dispozici přidružené podzemní garáže office parku, které mohou využívat na základě povolenky vydané správcem budovy. Vzhledem k počtu dojíždějících do budov office parku a omezené kapacitě garáží nelze uspokojit veškerou poptávku po stáních a výdej povolenek k parkování pro zaměstnance ABC byl pozastaven.

Tabulka 4 znázorňuje poměr přidělených parkovacích stání vůči počtu zaměstnanců ABC / zkoumané sekce:

	Počet zaměstnanců	Počet přidělených parkovacích míst	Poměr
Kanceláře společnosti v dané lokalitě	400	100	25 %
Zkoumaná sekce	64	23	36 %

Tabulka 4: Počet přidělených parkovacích stání ABC

Zdroj: ABC (2016a), upraveno

4.1.4.6. Dovolená

Každý zaměstnanec firmy má v průběhu roku nárok na základní, zákonem stanovenou, čtyřtýdenní placenou dovolenou. Mimo té zaměstnanci náleží týden osobního placeného volna. Čerpání tohoto benefitu je podmíněno vyčerpáním $\frac{3}{4}$ zákonné dovolené a provozní situací v dané struktuře a sekci (ABC, 2016b).

Všichni pracovníci jsou povinni si naplánovat delší jak třídní dovolenou, na celý aktuální kalendářní rok, do 30. dubna. Čerpání dovolené určuje zaměstnavatel po dohodě se zaměstnanci. Každý jedinec musí během kalendářního roku vyčerpat celou dovolenou. Ve výjimečných případech může být převedeno max. 5 dnů do roku následujícího (ABC, 2016b).

4.1.4.7. Firemní akce

Kromě vzdělávacích kurzů pořádaných ABC se zaměstnanci v průběhu roku účastní společenských a teambuildingových akcí. Během první poloviny roku se pravidelně koná firemní Novoroční setkání zaměstnanců, jehož součástí je vyhlášení zaměstnance / týmu roku. Na akci se mimo udílení cen pro nejlepšího obchodníka, administrátora, nejvýznamnější objev, pokrokové řešení nebo nejvládnější přístup, udělují ceny u příležitosti zaměstnaneckých výročí. Při loňském setkání (2018) v dejvickém hotelu

Diplomat bylo při oslavě 10letého výročí u firmy vyznamenáno 17 zaměstnanců spolu s 5 zaměstnanci oslavujícími výročí 20leté. Všem výhercům, vyznamenaným i nominovaným pracovníkům večera byly uděleny odměny ve formě benefitových bodů (ABC, 2017).

Firma pořádá teambuildingové akce pro jednotlivé sekce, kterých se mimo zaměstnanců účastní významní sekční partneři a dodavatelé. Kromě vyhodnocení předchozích období se zde všichni zúčastnění zábavnou formou učí vzájemné spolupráci a zlepšování mezilidských vztahů. Technici mají možnost poznat kolegy, kteří jim domlouvají pracovní podmínky na zakázkách či připravují návrhy jednotlivých řešení. Důležitý je při těchto akcích vztah s firemním partnerem, který se z čistě profesního stává osobním a připravuje atmosféru pro budoucích jednáních (ABC, 2017).

4.2. Představení společnosti XYZ

Polostátní organizace XYZ je dceřinou společností významného státního podniku. Byla založena v roce 1994 a v současné době zaměstnává více jak 560 zaměstnanců. Mateřský podnik vlastní 60 % akcií, druhým, 40% akcionářem, je soukromý investor. Společnost působí v oblasti IT, kde poskytuje služby v oblasti správy, údržby a výstavby telekomunikačních systémů. Významnou část obchodních aktivit směřuje do telekomunikačního sektoru, kde působí jako dodavatel velkoobchodních datových a hlasových služeb. Společnost je členem řady profesních organizací a její služby jsou procesně zajišťovány dle několika systémů kvality. Spolupracuje s řadou zákazníků ze státní správy, mobilními operátory a lokálními poskytovateli datové konektivity. Kromě interních pracovních zdrojů využívá XYZ soukromé subjekty, které na vybraných zakázkách spolupracují jako subdodavatelé (XYZ, 2017b).

4.2.1. Organizační struktura

Strukturu společnosti tvoří 6 vzájemně provázaných úseků. Zisku je dosahováno prostřednictvím realizace externích projektů, které získává úsek obchodu a marketingu. Dle povahy požadavků objednatele je následně rozhodnuto, jakým způsobem budou řešeny. Běžné zakázky, napřímo spadající do působnosti jednoho z realizačních úseků, jsou řešeny liniově, bez využití samostatného oddělení projektové kanceláře. Ta spolu s oddělením architektury vystupuje jako samostatná složka celé společnosti XYZ v rámci odboru Podpůrných činností. Ten se věnuje řešení zákaznických požadavků o vyšší komplexnosti, u kterých je nutná vzájemná spolupráce obou realizačních oddělení popřípadě jsou projekty řešeny za spolupráce s externími dodavateli (XYZ, 2017b).



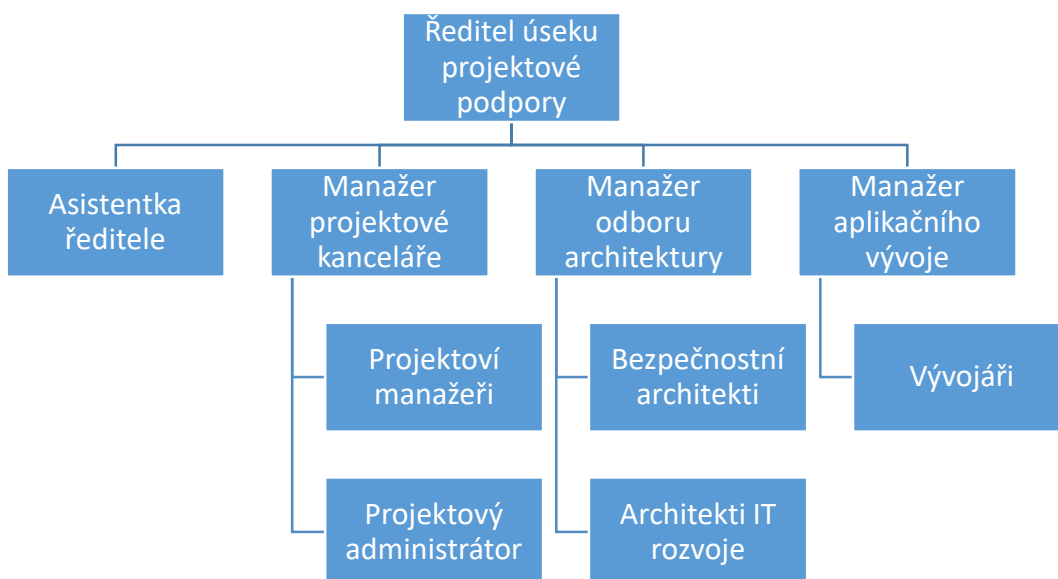
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti XYZ

Zdroj: XYZ (2017b), upraveno

4.2.1.1. Struktura vybraného úseku

Výzkumné šetření, týkající se faktorů stabilizace zaměstnanců, bude provedeno na pracovnících úseku Podpůrných činností. Ten má na starosti metodickou podporu a řízení významných, rozvojových zakázek společnosti, vyžadujících individuální přístup (XYZ, 2017b). Zkoumaný vzorek zaměstnanců XYZ čítá 36 zaměstnanců. Dle pracovních pozic rozdělených na ředitele úseku, 3 manažery, 8 architektů, 15 vývojářů, 5 projektových manažerů, 1 projektového administrátora a 1 asistentku ředitele (XYZ, 2017b).

Zdroj: XYZ (2017b), upraveno



Obrázek 9: Organigram zkoumaného úseku XYZ

4.2.2. Personální činnost

Personální činnosti zkoumané organizace se věnuje úsek lidských zdrojů a komunikace. Jeho pracovníci spolupracují s jednotlivými manažery při náboru nových zaměstnanců, komunikují s poskytovateli vybraných benefitů, poskytují metodickou podporu při hodnotících pohovorech zaměstnanců a zajišťují zpětnou vazbu od zaměstnanců k vedení společnosti. Členové oddělení lidských zdrojů například spravují evidenci námětů a připomínek, které mohou pracovníci společnosti anonymně zaslat vedení (XYZ, 2017b).

4.2.2.1. Proces adaptace

Nově přijatému kolegovi je během prvního dne představen jeho mentor, současný člen oddělení s obdobnou pracovní náplní. Ten ho společně s přímým nadřízeným seznamuje s nejbližšími spolupracovníky a interními informačními systémy. Přijatý zaměstnanec společně se svým nadřízeným postupně projde celou příručku nového zaměstnance a dostane odpovědi na případné dotazy. Zaměstnanec je seznámen s jeho tříměsíčním adaptačním plánem a prvními úkoly v novém zaměstnání. Cílem tohoto plánu je informovat nového kolegu v co nejkratším čase o chodu společnosti, o náplni práce, o organizačním uspořádání firmy, o vnitřních předpisech a cílech organizace (XYZ, 2017b).

Adaptační schůzky s přímým nadřízeným se během prvního měsíce opakují každý týden, s následnou změnou frekvence na čtrnáct dní. Pokud se po tříměsíčním adaptačním cyklu rozhodnou obě strany v pokračování spolupráce, setkává se zaměstnanec se svým nadřízeným během dalších tří měsíců vždy jednou měsíčně. Pracovníci XYZ jsou do společnosti přijímáni zpravidla na smlouvu na dobu určitou v trvání jednoho roku, s následným prodloužením na dobu neurčitou. Toto rozhodnutí je závislé zejména na výsledku prvního výročního hodnocení zaměstnance, které je prováděno metodou 360°. Veškeré záznamy spojené s adaptací nového zaměstnance jsou zapsány do karty adaptačního plánu, která je přílohou 1 této práce (XYZ, 2017b).

4.2.2.2. Hodnocení zaměstnanců

Každoroční hodnocení zaměstnanců ve společnosti XYZ probíhá na přelomu kalendářního roku. Je zpracováváno přímým nadřízeným společně se dvěma kolegy. Jedná se o interně modifikovanou metodu 360°, kdy pracovníka kromě nadřízeného hodnotí také jeho blízcí spolupracovníci. Ti mají stanovené oblasti, které na daném kolegovi hodnotí. Výsledky se zaznamenávají do elektronického archu uloženého na intranetu společnosti (XYZ, 2017b).

Jednotlivými oblastmi jsou:

- odbornost
- komunikace – interní i externí
- otevřenosti pro změny
- samostatnosti, nápaditosti
- kvalita práce, spolehlivost, dle vykonávané funkce také dodržování předpisů bezpečnosti práce nebo schopnost vést pracovní kolektiv

V průběhu hodnocení má pracovník možnost plánovat své cíle na nejbližší období, vzdělávání a rozvoj pro další kalendářní rok. Prostor je i pro sdělení určená vedení společnosti – nápady, připomínky a jiné podněty. Nadřízený hodnotí své podřízené na základě výsledků prezentovaných na interních poradách, které se konají zpravidla 1x měsíčně. Individuální setkání podřízených s nadřízenými mohou v případě potřeby svolat obě strany. Výstupy z jednotlivých jednání a pravidelného hodnocení ovlivňují výši udělených odměn – pohyblivé složky mzdy, která je blíže popsána v následující kapitole. Součástí procesu hodnocení je také výběr vhodných zaměstnanců, kterým bude nabídnuto zařazení do rozvojového programu Talent management. Ten je součástí personální strategie, jež je zaměřena na vyhledávání, rozvoj a udržení talentovaných jednotlivců. Smyslem programu je vybudovat a udržet si konkurenční výhodu společnosti (XYZ, 2015).

4.2.2.3. Odměňování

Zaměstnancům zkoumaného úseku náleží mzda skládající se ze dvou složek: pevné (zaručené) a pohyblivé (nenároková). Jejich poměr je vnitropodnikovou směrnicí stanoven na 80:20. Pevná je pracovníkům vyplácena každý měsíc, pohyblivá formou 4x ročně vyplácené zálohy na roční bonus. Její výplaty nejsou rozděleny rovnoměrně, nýbrž v poměru 15 %, 20 %, 25 % a 40 %. Zálohu zaměstnanci obdrží vždy s dubnovou, červencovou a

říjnovou výplatou a v závěru fiskálního roku (nejčastěji v květnu, v některých případech až v červnu). Pokud zaměstnanec nastoupí v průběhu roku, jsou mu zálohy na roční bonus vypláceny do konce období v poměrných částech. Uchazeč o pracovní pozici v XYZ je o této skutečnosti (rozdělení mzdy) s předstihem informován a vyjednává tedy o svém průměrném měsíčním platu, při předpokladu přiznání 100 % ročního bonusu (XYZ, 2015).

V případě, že nadřízený není za sledované období s výkony zaměstnance spokojen, může přistoupit ke krácení zálohy na roční bonus. V případě krácení je nutné tuto skutečnost oznámit na oddělení lidských zdrojů a zdůvodnění zaznamenat do interních systémů. Pokud zaměstnanec nedostatky ve svém výkonu napraví, může mu být v závěru období celý bonus doplacen do 100 % (XYZ, 2015).

Tabulka níže znázorňuje příklad reálně vyplácených odměn u vybraného zaměstnance za předpokladu jeho nástupu k 1.1.2018.

Sjednaná mzda	33 000,- Kč
Pevná složka mzdy	26 400,- Kč
Měsíčně kumulovaná část bonusu	6 600,- Kč
Roční bonus celkem	79 200,- Kč

Tabulka 5: Příklad sjednaného příjmu

Zdroj: XYZ (2015), upraveno

Výplata za měsíc	Pevná složka mzdy (Kč)	Vyplacená pohyblivá složka mzdy (Kč)	Celkem (Kč)
Leden 2018	26 400	-	26 400
Únor 2018	26 400	-	26 400
Březen 2018	26 400	-	26 400
Duben 2018	26 400	11 880 (1/2017 - 15 % ze 79 200)	38 280
Květen 2018	26 400	-	26 400
Červen 2018	26 400	-	26 400
Červenec 2018	26 400	15 840 (2/2017 - 20 % ze 79 200)	42 240
Srpen 2018	26 400	-	26 400
Září 2018	26 400	-	46 200
Říjen 2018	26 400	19 800 (3/2017 - 25 % ze 79 200)	46 200
Listopad 2018	26 400	-	26 400
Prosinec 2018	26 400	-	26 400

Leden 2019	26 400	-	26 400
Únor 2019	26 400	-	26 400
Březen 2019	26 400	-	26 400
Duben 2019	26 400	11 880 (1/2017 - 15 % ze 79 200)	38 280
Květen 2019	26 400	31 680 (4/2017 - 40 % ze 79 200)	58 080
Červen 2019	26 400	-	26 400
Červenec 2019	26 400	15 840 (2/2017 - 20 % ze 79 200)	42 240
Srpen 2019	26 400	-	26 400
Září 2019	26 400	-	26 400
Říjen 2019	26 400	19 800 (3/2017 - 25 % ze 79 200)	46 200
Listopad 2019	26 400	-	26 400
Prosinec 2019	26 400	-	26 400

Tabulka 6: Plán zaměstnancových příjmů za rok 2019 a 2018

Zdroj: XYZ (2015), upraveno

Na základě výše zmíněného dosahuje zaměstnancova průměrná hrubá mzda za kalendářní rok 2018 výše 30 360,- Kč. Teprve v období následujícím, kalendářním roce 2019 (za předpokladu neměnných platových podmínek), dosáhne zaměstnancova průměrná měsíční hrubá mzda sjednané úrovně 33 000,- Kč.

4.2.2.4. Kariérní rozvoj a vzdělávání

Informace o vzdělávacích a rozvojových kurzech upravuje oddělení lidských zdrojů prostřednictvím firemního intranetu. Ten eviduje všechny akce, které zaměstnanec absolvoval, může nebo musí ve stanovené lhůtě absolvovat. Akce se dělí do jednotlivých oblastí (hard skills, soft skills, povinné atd.) a zpravidla disponují předepsanou periodicitou opakování. Povinná vstupní školení jsou realizována na skupinovém setkání nových zaměstnanců s pracovníkem odpovědným za BOZP. Toto setkání se koná výlučně v pražských kancelářích XYZ, kam se musí pracovníci ze vzdálených lokalit dopravit (XYZ, 2017b).

Vzhledem k povaze práce jsou zaměstnanci zkoumaného úseku odborně vzdělávání také formou školení a kurzů od externích společností. Ty probíhají formou e-learningu nebo vzdělávacích seminářů. Směrnici rozvoje a vzdělávání vytváří a aktualizuje z oddělení lidských zdrojů. *„Plán vzdělávání vzniká na návrh vedoucích zaměstnanců, kteří při hodnocení svých podřízených navrhuji školení na další kalendářní rok. Nově nastupující*

zaměstnanci jsou do něj zařazeni po uplynutí zkušební doby. Realizace vzdělávání probíhá na základě plánu na příslušný kalendářní rok. V případě potřeby spolupracuje na zajištění školení specialista pro vzdělávání a rozvoj s účastníkem školení, jeho nadřízeným nebo s dispečerem, čímž zajistí optimální naplánování konkrétního termínu příslušné vzdělávací akce“ (XYZ, 2017b).

Posuzování přínosu školení probíhá na základě výstupního průzkumu mezi jeho účastníky a také hodnocením dovedností předaných proškoleným zaměstnancem pracovní skupině. Na základě těchto výstupů je následně upraven zaměstnancův i celofiremní plán rozvoje vzdělání. Aktuální přehled školení, na které se zaměstnanec může přihlásit, jsou zobrazeny v úvodní části intranetu. Jednotlivé kurzy se věnují některé z níže uvedených oblastí (XYZ, 2017b):

Interní firemní kurzy

Hard skills (tvrdé dovednosti, odborné vzdělávání)

- Školení zlepšující specifické schopnosti, dovednosti (technické, odborné) a znalosti, které jsou potřebné pro výkon práce.

Soft skills (měkké dovednosti, rozvojové vzdělávání)

- Školení věnující se subjektivním dovednostem. Operují spíše na poli emoční inteligence.

Jazyky

- Kurzy jsou zaměřené na rozvoj jazykových znalostí zaměstnanců, kteří cizí jazyk potřebují k výkonu své práce a které nominuje jejich nadřízený.

Povinná školení

- Rozvoj vyplývající z platné legislativy (zákonů, vyhlášek, nařízení a norem), požadovaný XYZ nebo třetí stranou (zákazníkem). Tato školení probíhají formou e-learningových kurzů v aplikaci iTutor, případně prezenčně s interním nebo externím školitelem.

Interní školení

- Zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím sdílení interního know-how.

4.2.3. Pracovní prostředí

Kanceláře společnosti XYZ se nachází v městské části Praha – Malešice v blízkosti autobusové a tramvajové zastávky. Oblast má dobrou dopravní dostupnost s horším občanským vybavením. Firma sídlí na okraji městské části, díky čemuž je z většiny kanceláří výhled do zeleně. Jednotlivá pracoviště jsou stavebně oddělené prostory o maximální kapacitě 9 zaměstnanců. Všechny místnosti, ve kterých zaměstnanci pracují, jsou vybaveny regulací pokojové teploty. Pracoviště organizace XYZ splňuje veškeré normy a standardy pro práci v kancelářské budově, což je v průběhu roku také odpovědnými pracovníky kontrolováno.

4.2.3.1. Sociální zařízení a kuchyňky

Zaměstnancům je k dispozici dostatečná kapacita sociálních zařízení, kterých je vzhledem k dispozicím kancelářské budovy na každém patře několik. Pracovníci mohou využívat některou ze 4 kuchyňek, z nichž každá je vybavena lednicí, kávovarem, sadou nádobí, příborů a rychlovarnou konvicí. Pouze část kuchyňek je vybavena myčkou. Řada zaměstnanců si tak po sobě nádobí musí umýt sama, nebo ho odnést do kuchyňky na druhém konci budovy (XYZ, 2015).

V budově se nenachází žádné prostory pro trávení polední pauzy, proto pokud se pracovníci XYZ nerozhodnou využít místní kantýny, ale přinesou si vlastní oběd z domova, nemají si ho v prostorách budovy XYZ kde sníst. Mohou to udělat výlučně za stolem ve své kanceláři.

Pitný režim na pracovišti

Na pracovišti je po celý den k dispozici zdarma teplá a studená voda, několik kávovarů a nabídka čajů (XYZ, 2017a).

Relaxační zóna / kreativní zasedací místnost

Společnost svým zaměstnancům nenabízí benefit v podobě relaxační místnosti či kreativní zasedací místnosti.

4.2.3.2. Dress code

Dress code v organizaci není interními dokumenty formálně vymezen. Obecné doporučení však u mužů považuje za nevhodné nošení krátkých kalhot. V průběhu týdne tak řada zaměstnanců nosí jeansy či trika včetně výrazných potisků. Kolektiv projektové kanceláře se vzhledem k časté frekvenci pracovních porad včetně jednání s představenstvem společnosti řídí pravidlem smart casual (XYZ, 2017a).

4.2.4. Firemní benefity

4.2.4.1. Pracovní doba

Pracovní doba v XYZ je kolektivní smlouvou stanovena na 37,5 hodiny týdně. Organizace umožňuje 2 způsoby rozvržení pracovní doby – pevnou a pružnou. Mimo výjimečných situací využívají všichni pracovníci zkoumaného úseku pružné pracovní dobu. XYZ ji definuje jako časové rozmezí složené ze 2 částí, které zaměstnanec tráví na pracovišti. Povinná složka je stanovena na 9. až 14. hodinu. Volitelnou složkou jsou úseky od 6. do 9. hodiny a od 14. do 18. hodiny, které si zaměstnanec volí s přihlédnutím ke svým pracovním povinnostem, stanovené týdenní pracovní době a svému soukromému životu (XYZ, 2017a).

4.2.4.2. Homeoffice

Práce z domova je pracovníkům povolována výlučně v případě akutních rodinných či osobních důvodů, na základě ústní domluvy s nadřízeným. V případě zamítnutí žádosti zaměstnanec musí požádat o schválení dovolené či náhradního volna, které si musí napracovat (XYZ, 2017a).

4.2.4.3. Příspěvek na stravování

Ihned po nástupu do pracovního poměru získává pracovník nárok na příspěvek na stravování za každý odpracovaný den. Příspěvek je poskytován formou stravenek. Hodnota 1 stravenky je 100 Kč, z níž zaměstnanec hradí 35 Kč formou srážky ze mzdy. Stravenky jsou doručovány na konkrétní pracoviště vždy 15. den aktuálního kalendářního měsíce jejich určeným distributorům (XYZ, 2015).

4.2.4.4. Balíček flexibilních benefitů

Prostřednictvím balíčku flexibilních benefitů Cafeteria poskytuje XYZ svým zaměstnancům benefitové body v celkové hodnotě 20 000 Kč/rok nebo v poměrné části dle data nástupu do pracovního poměru. Prostřednictvím programu Cafeterie mohou pracovníci individuálně vybírat, na co získané body využijí. Výhody mohou čerpat z patnácti kategorií, od kultury, sportu, zdraví až po cestování či příspěvek na penzijní připojištění. Poskytovatel balíčku spolupracuje s více jak 2 000 partnery, jejichž služby kolektivu XYZ nabízí (XYZ, 2017a).

Základní informace s návodem, jak se do portálu systému přihlásit, obdrží pracovník již po svém nástupu. V aplikaci nalezne počet bodů, které má přiděleny pro čerpání. *„Hodnota jednoho bodu je 1 Kč, není-li u konkrétního benefitu uvedeno jinak. Do systému benefitní Cafeterie se body přidělují pololetně předem, tzn. 1. 1. jsou přiděleny body pro 1. pololetí a 1. 7. pro 2. pololetí. Platnost všech bodů je vždy do 31. 12. daného kalendářního roku. Body nevyčerpané k tomuto datu se nepřevádějí. Pokud se zaměstnanec rozhodne čerpat body prostřednictvím finančních benefitů (tj. příspěvků na životní pojištění nebo penzijní připojištění), hodnota jednoho bodu je vyšší, a to 1,05 Kč. Celkový počet bodů 20 000 má tedy hodnotu 21 000 Kč“* (XYZ, 2017a). Při přepočtu udělených bodů na měsíční příspěvek na penzijní připojištění či sportovní aktivity (jako v případě společnosti ABC) tak zaměstnanec získává 1750,- měsíčně na penzijní připojištění nebo 1666,6 Kč měsíčně na sportovní aktivity (XYZ, 2017a).

4.2.4.5. Hmotné výhody

Ke standardnímu vybavení zaměstnanců zkoumaného oddělení patří mobilní telefon s neomezeným tarifem pro hovory a SMS včetně datových služeb s limitem 1,5 GB měsíčně. Zaměstnanci disponují také služebními notebooky. Maximální stáří vybavení určuje interní směrnice a je stanoveno limitem 5 let. Užívání zařízení k soukromým účelům není v interních dokumentech organizace žádným způsobem upraveno, tudíž je považováno za neoprávněné (XYZ, 2015).

Služební vozidla

Tabulka 7 znázorňuje poměr přidělených služebních vozidel, které mohou zaměstnanci využívat i k soukromým účelům, vůči počtu zaměstnanců XYZ / zkoumané sekce:

	Počet zaměstnanců	Počet přidělených služebních vozů	Poměr
Kanceláře společnosti v dané lokalitě	250	40	16 %
Zkoumaný úsek	32	4	12,5 %

Tabulka 7: Počet přidělených služebních vozů XYZ

Zdroj: XYZ (2015), upraveno

V případě služební cesty pracovníků bez přiděleného vozidla mohou tito lidé využívat tzv. “poolových” vozů. Kromě individuální dopravy využívají při svých cestách zaměstnanci i dopravu hromadnou – zejména vlakovou. Veškeré náklady spojené se služební cestou (jízdné, parkovné, ubytování) jsou pracovníkům samozřejmě zpětně uhrazeny (XYZ, 2015).

Parkování pro zaměstnance

XYZ svým zaměstnancům nabízí možnost parkování na hlídaném parkovišti o kapacitě 50 parkovacích stání v těsné blízkosti budovy kanceláří. Nárok na odstavení vozidla zde mají zaměstnanci s oprávněním k vjezdu do objektu, které je vydáváno na základě žádosti schválené nadřízeným a hlavním správcem budovy. Vzhledem k počtu individuálně dojíždějících je tento benefit výrazně nedostatkový a mezi pracovníky tudíž velmi ceněný (XYZ, 2017b).

Z tohoto důvodu se XYZ rozhodla odkoupit část přilehlých pozemků a parkovací plochy pro firemní personál rozšířit. Otevření rekonstruovaného parkoviště je plánováno na duben roku 2019 a společnost si od něj slibuje 50% navýšení parkovacích kapacit (XYZ, 2017b).

Tabulka níže znázorňuje poměr přidělených parkovacích stání vůči počtu zaměstnanců XYZ / zkoumané sekce:

	Počet zaměstnanců	Počet přidělených parkovacích stání	Poměr
Kanceláře společnosti v dané lokalitě	250	50	20 %
Zkoumaný úsek	32	8	25 %

Tabulka 8: Počet přidělených parkovacích stání XYZ

Zdroj: XYZ (2017b), upraveno

4.2.4.6. Dovolena

Zaměstnancům organizace náleží 5 týdnů placené dovolené ročně. Mimo zákonné 4 týdenní dovolené tak disponují jedním týdnem navíc. Přesouvání části nevyčerpané dovolené do dalšího roku je vnitropodnikovou směrnicí zakázáno. V praxi je zaměstnancům dovolováno přenesení maximálně 3 dní (XYZ, 2017a).

Před nástupem na dovolenou musí pracovník vždy vyplnit “Žádost o dovolenou“ v interní aplikaci a elektronicky ji odeslat ke schválení nadřízenému. Ten rozhoduje o jejím schválení. Počet dnů dovolené, na které má zaměstnanec nárok k poslednímu dni předchozího kalendářního měsíce, se zobrazuje na firemním intranetu a na výplatní pásce (XYZ, 2017a).

4.2.4.7. Firemní akce

Sportovní den XYZ

XYZ pro své zaměstnance pořádá každoročně v září sportovní den. Místo konání akce se každým rokem liší, vždy však umožňuje dostatečné sportovní i volnočasové vyžití kolektivu včetně jeho ubytování. Sportovní den je koncipován formou soutěží a turnajů s celodenním občerstvením. Smyslem této akce je vzájemně seznámit kolegy z různých regionů a vybudovat přátelské vazby v celé firmě.

Vánoční setkání zaměstnanců společnosti

Jednotlivé útvary každý rok pořádají vánoční setkání svých členů u příležitosti kterých udělují pochvaly za významné pracovní úspěchy jednotlivců i pracovních skupin. Součástí akce jsou také drobné soutěže sloužící k utužení kolektivu (XYZ, 2017a).

4.2.4.8. Ostatní benefity

Na základě spolupráce s vybranými mobilními operátory působí XYZ jako neveřejný mobilní operátor pro uzavřenou skupinu uživatelů. Zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům společnost zajišťuje hlasové a datové služby za zvýhodněné ceny (XYZ, 2017a).

4.3. Výzkumné šetření

Výzkumné šetření bylo rozděleno na kvantitativní a kvalitativní část, kdy využívalo dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Pro sběr dat v rámci kvantitativního šetření bylo využito dotazníku, čítajícího 64 převážně uzavřených otázek. Ty se věnovaly stabilizačním faktorům, které zaměstnavatelé užívají ke stabilizaci / stimulaci zaměstnanců a které byly identifikovány na základě teoretických poznatků z předchozí části práce. Otázky jsou rozděleny do skupin podle jednotlivých faktorů a respondent k nim vyjadřuje svůj názor.

Nabízené odpovědi byly ohodnoceny známkami na stupnici 1-5 (1 nejlepší, 5 nejhorší), ze kterých byla následně vypočtena průměrná známka, vyjadřující míru spokojenosti zaměstnance s daným stabilizačním faktorem a způsobem, jakým ho mateřská organizace užívá. Dotazník se věnoval celkem 9 stabilizačním faktorům – obsahu práce, mzdě, hmotným výhodám a programu Cafeteria, zaměstnaneckému kolektivu, osobě nadřízeného, pracovnímu prostředí, skloubení práce a soukromého života, vnímání společnosti, dopravě a občanské vybavenosti v okolí. Šetření dále obsahovalo řazení jednotlivých skupin dle důležitosti, jakou jim zaměstnanci individuálně přisuzují.

Distribuce probíhala prostřednictvím elektronické sítě – rozesláním hromadného emailu cílovým osobám. Základní soubor respondentů čítal 64 zaměstnanců společnosti ABC a 32 zaměstnanců XYZ, celkem tedy 96 dotazovaných. Dotazník byl vytvořen v rámci prostředí Google Forms a je přílohou 2 této diplomové práce. Výsledky dotazníkového šetření jsou přílohou 5.

Polostrukturované rozhovory provedené za účelem sběru kvalitativních dat byly vedeny s řediteli obou zkoumaných úseků. Šetření se zabývalo rozborem výsledků předchozího kvantitativního výzkumu. V rámci něj byl proveden detailnější rozbor hlavních rozdílů mezi společnostmi ABC a XYZ, vliv užívaných stabilizačních faktorů, důvody případných rozdílností a postoj vedení zkoumaných úseků k současné situaci v jejich společnostech. Rozhovory jsou přílohou práce 3 a 4.

4.3.1. Úvodní statistická data

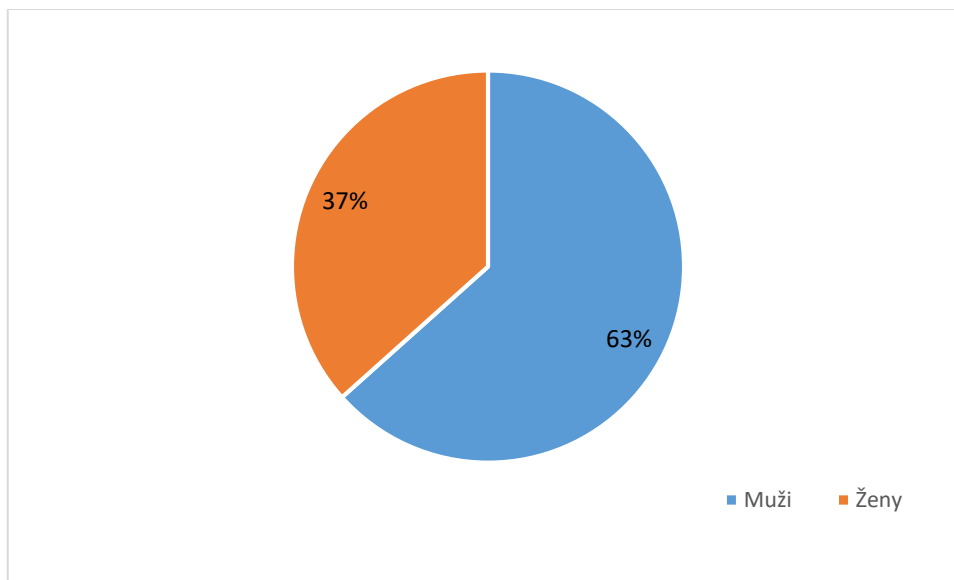
Lhůta pro vyplnění dotazníků byla 14 dní od data distribuce 14. října 2018. Celkem bylo osloveno 96 respondentů, z nichž do uvedeného termínu elektronické dotazníky vyplnilo 45 zaměstnanců společnosti ABC a 26 XYZ. Průměrná návratnost kvantitativního šetření dosahovala 76 %.

	ABC	XYZ	Celkem
Počet oslovených respondentů	64	32	96
Počet vyplněných dotazníků	45	26	71
Návratnost dotazníků	70 %	81 %	76 %

Tabulka 9: Návratnost dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka níže znázorňuje rozdělení souboru zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a jejichž odpovědi jsou podkladem dalších rozborů této práce, dle pohlaví. Průzkumu se zúčastnilo 45 mužů a 26 žen. Rozdělení respondentů je v obou zkoumaných organizacích obdobné (ABC 30:15, XYZ 18:8).



Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců základního souboru má střední / střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou, tyto následují vysokoškolsky vzdělaní pracovníci 2. stupně a vystudovaní bakaláři.

	ABC	XYZ	Celkem
Střední / střední odborné vzdělání s mat. zkouškou	15	11	26
Vysokoškolské vzdělání 1. stupně	12	7	19
Vysokoškolské vzdělání 2. stupně	14	8	22
Vysokoškolské doktorské vzdělání	3	1	4

Tabulka 10: Struktura zúčastněných dle vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka struktury zaměstnanců dle věku odhaluje vyšší věkový průměr zaměstnanců XYZ. Na rozdíl od ABC, která zaměstnává zejména pracovníky ve věku 26-35 let, pracují pro XYZ nejvíce lidé ve věku 36-45 let, s výrazným zastoupením také skupiny 46-55 let. Zajímavostí je, že obě zkoumaná oddělení zaměstnávají stejný počet osob do 25 let, ačkoli ABC je výrazně větší.

	ABC	XYZ
Do 25 let	4	4
26 - 35 let	18	3
36 - 45 let	13	8
46 - 55 let	7	6
56 a více let	3	5

Tabulka 11: Struktura zúčastněných dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělení respondentů dle počtu let strávených v zaměstnání odhaluje jasné strukturální rozdíly mezi kolektivy obou útvarů. Zatímco zaměstnanci ABC pracují pro svého současného zaměstnavatele nejčastěji 1-2 roky a 3-5 let, vykazuje druhá skupina trvalejší tendence pro práci u jednoho zaměstnavatele – pro XYZ respondenti nejčastěji pracují 3-5 let a 6-10 let. Na základě níže přiložené tabulky tak lze zkoumaný kolektiv XYZ označit za stabilnější v porovnání s kolektivem ABC.

Popisky řádků	ABC	XYZ
Do 1 roku	4	2
1-2 roky	20	4
3-5 let	14	10
6-10 let	6	8
více jak 11 let	1	2

Tabulka 12: Struktura zúčastněných dle počtu let v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle získaných odpovědí na otázku č. 6 zabývající se formou smluvního vztahu k zaměstnavateli je patrné, že ABC oproti XYZ více využívá spolupráci prostřednictvím DPČ – dohody o pracovní činnosti. Z celkového počtu 13 dohod o pracovní činnosti jich 11 sjednala právě ABC. Tohoto smluvního poměru je využíváno nejen v rámci spolupráce

s novými zaměstnanci do 1 roku u zaměstnavatele, ale také pro již adaptované pracovníky, kteří pro zaměstnavatele ABC pracují 1 – 2 roky. Příslušníci této skupiny nejsou u XYZ vůbec přítomni.

	ABC	XYZ
DPC	11	2
Do 1 roku	1	2
1-2 roky	10	0
HPP	34	24

Tabulka 13: Struktura zúčastněných dle formy smluvního vztahu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2. Spokojenost se stabilizačními faktory

V následující části práce budou rozebrány jednotlivé bloky otázek.

Obsah práce

Dle odpovědí na otázky týkající se vykonávané práce lze za obecně spokojenější považovat zaměstnance ABC. Ze získaných odpovědí vyplývá, že svou práci považují za důležitější než zaměstnanci XYZ, ale nepovažují se za tolik kvalifikované. Preferují svůj kariérní rozvoj a jsou více ochotni se postavit výzvám, které by představovaly náročnější pracovní úkoly. Dle jejich odpovědí na navazující otázky jim tuto možnost zaměstnavatel, na rozdíl od XYZ, poskytuje častěji a oni se tak mohou více profesně rozvíjet. Naslouchání vedení společností zpětné vazbě od zaměstnanců hodnotí naopak hůře kolektiv ABC.

Průměrná známka	Obsah práce	OT 7	OT 8	OT 9	OT 10	OT 11	OT 12	OT 13
ABC	2,37	2,27	2,36	2,20	2,38	2,49	2,80	2,07
XYZ	2,65	2,65	2,04	3,00	2,77	3,23	2,62	2,23

Tabulka 14: Otázky týkající se obsahu práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzda

Výraznější rozdíly jsou patrné z výsledných známek odpovědí dílčích otázek z oblasti mezd. Zaměstnanci ABC nepovažují svou mzdu za adekvátní k jejich pracovnímu výkonu a také si nemyslí, že se jejich mzda vyvíjí úměrně k množství zpracovávané agendy nebo jejich rostoucím dovednostem. Oproti XYZ jsou zaměstnanci ABC také méně spokojeni se svou nominální roční mzdou, která neodpovídá jejich představě o ohodnocení za odvedenou práci. Naopak pracovníci XYZ jsou nespokojeni se způsobem a četností

vyplácení pohyblivé složky mzdy. Výsledky odpovídají rozdílům ve způsobu vyplácení pohyblivé složky mzdy, uvedené v popisných částech práce u společností ABC a XYZ kapitoly 4.1.2.3. a 4.2.2.3. Odměňování.

Průměrná známka	Mzda	OT 14	OT 15	OT 16	OT 17	OT 18
ABC	3,17	3,29	3,47	3,33	3,38	2,40
XYZ	2,68	2,27	2,42	2,81	2,50	3,38

Tabulka 15: Otázky týkající se mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Hmotné výhody a program Cafeteria

Výsledky porovnání obou společností v oblasti hmotných výhod a programu Cafeteria vypovídají o vyšší spokojenosti zaměstnanců XYZ. Byť je zajímavostí, že dle oficiálních firemních směrnic nemohou své pracovní notebooky a mobilní telefony užívat k soukromým účelům, vyrovnávají tento aspekt vyšší spokojeností se systémem udělování benefitových bodů a rozsahu možností jejich využití. Oproti zaměstnancům ABC, jsou lidé z XYZ výrazně spokojenější s množstvím udělovaných bodů, které mohou za benefity v průběhu roku utratit. Na tento názor může mít vliv skutečnost, že pro kolektiv ABC nejsou stravenky samostatným benefitem a v případě zájmu si jej musí hradit přímo z přidělovaných Cafeteria bodů. XYZ oproti tomu svým zaměstnancům poskytuje stravenky jako samostatný benefit, nezávisle na programu Cafeteria. K hodnocení výraznou měrou přispívá také skutečnost, že ABC ve vyšší míře využívá možnosti spolupráce se zaměstnanci formou DPČ. Těmto zaměstnancům není program Cafeteria ani většina dalších výhod k dispozici.

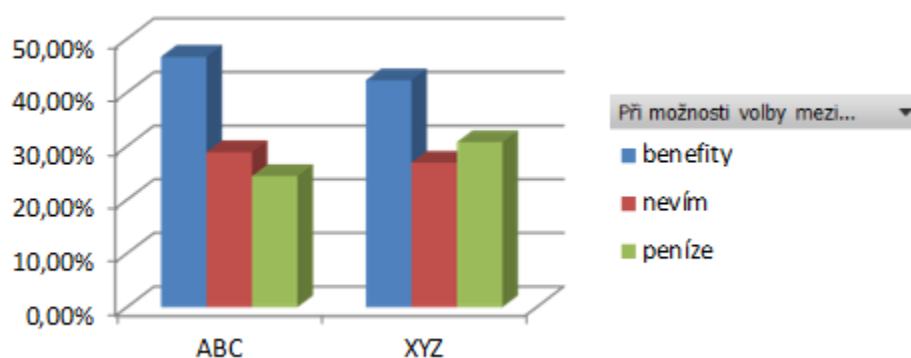
Průměrná známka	Hmotné výhody a program Cafeteria	OT 19	OT 20	OT 21	OT 22	OT 23
ABC	2,76	2,64	1,00	3,18	2,91	4,04
XYZ	2,60	2,77	3,00	2,42	2,42	2,38

Tabulka 16: Otázky týkající se hmotných výhod a programu Cafeteria

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce upřednostnění benefitových bodů či navýšení měsíční hrubé mzdy preferují zaměstnanci ABC benefitové body více než pracovníci XYZ. Tuto skutečnost je možné přikládat nespokojenosti ve společnosti XYZ s četností vyplácení osobního ohodnocení - otázce týkající se předchozího bloku. Je překvapivé, že preference benefitových bodů není výraznější - protože nepodléhají zdanění a jejich navýšení o 1000 bodů znamená u obou zaměstnavatelů pro zaměstnance zisk nejméně 1000,- Kč

na produkty a výhody z nabídky. Navýšení hrubé mzdy oproti tomu podléhá zdaňovací povinnosti, včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Navýšení platu o 1000,- Kč hrubého má tak pro zaměstnance výrazně nižší příjmový dopad.



Graf 2: Preference benefitových bodů vůči hrubé mzdě

Zdroj: Vlastní zpracování

Otevřené otázky týkající se benefitů

Na otázku “Které nabízené benefity považujete v dnešní době za samozřejmé?” odpovědělo 44 respondentů (z celkových 72) že stravenky, byť je jeden ze zkoumaných zaměstnavatelů plošně všem zaměstnancům nenabízí. Celkově 6 dotazovaných (při rovnovážném zastoupení ABC a XYZ) považuje jako zbytečný benefit nabízené parkování v areálu společnosti. V otázce „Jaký benefit Vám v nabídce zaměstnavatele chybí?“ uvedlo 8 zaměstnanců, že by uvítali tzv. dog-friendly office, tedy možnost vzít sebou do zaměstnání svého psiho mazlíčka, 5 respondentů by uvítalo stavebně oddělený prostor pro konzumaci doneseného jídla a dvěma odpovídajícím v zaměstnání chybí relaxační místnost.

Zaměstnanecký kolektiv

Se zaměstnaneckým kolektivem jsou v celkovém hodnocení více spokojeni zaměstnanci XYZ, ti hodnotí průměrnou lepší známkou většinu dílčích otázek týkajících se tohoto stabilizačního faktoru. Na základě získaných výsledků lze atmosféru na pracovišti XYZ považovat za pozitivnější než v ABC. Naopak u následující otázky, zabývající se vztahy na pracovišti, obě společnosti nevykazují výrazné rozdíly. Více členů XYZ, oproti ABC, se domnívá, že zná pracovní náplň svých kolegů a také důvěřuje jejich znalostem a dovednostem. Výrazných rozdílů mezi výslednými známkami dosahuje otázka zaměřující se na povahu a klid pracoviště. To hodnotí zaměstnanci ABC výrazně horší známkou než

druhá společnost. Vliv na tyto výsledky má jistě rozdílná vlastnická struktura obou společností (soukromá vs. polostátní společnost), nicméně rozdíl u obou společností je překvapivý. Za důvod tohoto rozdílu lze považovat také velikost a využití zaměstnaneckého kolektivu obou útvarů, kdy si členové kolektivu ABC nemyslí, že je jejich počet na zadávanou práci dostatečný a společnost této skutečnosti nevěnuje dostatečnou pozornost.

Průměrná známka	Zaměstnanecký kolektiv	OT 28	OT 29	OT 30	OT 31	OT 32	OT 33	OT 34	OT 35
ABC	2,90	2,78	2,82	2,53	2,89	2,22	3,47	3,04	3,07
XYZ	2,54	2,42	2,77	2,31	2,62	2,19	2,38	2,65	2,69

Tabulka 17: Otázky týkající se zaměstnaneckého kolektivu

Zdroj: Vlastní zpracování

Osoba nadřízeného

Stabilizační faktor v podobě osoby nadřízeného si z obou zkoumaných podniků odnesl téměř shodné hodnocení, kdy byl rozdíl v průměrné známce udělené lidmi z obou společností pouze 0,10. V rámci dílčích otázek považují svého nadřízeného za lépe odborně vzdělaného pracovníci XYZ, kteří jej s minimálním rozdílem oproti zaměstnancům ABC, ohodnotili jako spravedlivějšího. Ač jsou přímí nadřízení v ABC na základě získaných odpovědí považováni za empatičtější, nedomnívají se zaměstnanci, že dostatečně využívají pochval a výtek. S četností jejich udělování jsou více spokojeni lidé v XYZ. Obdobně je tomu také v otázce stylu vedení zaměstnanců, se kterým jsou více spokojeni v XYZ. Mimo otázek naslouchání potřebám, nápadům a připomínkám podřízených, které v porovnání dopadly velmi obdobně, jsou pak rozdíly pouze v otázce zabývající se administrativní zátěží podřízených. V té se jako výrazně spokojenější projevil kolektiv ABC, který se dle výsledků necítí být nadbytečně zatížen byrokracií.

Průměrná známka	Osoba nadřízeného	OT 36	OT 37	OT 38	OT 39	OT 40	OT 41	OT 42
ABC	2,47	2,67	2,64	3,07	2,93	2,71	2,64	2,87
XYZ	2,37	2,31	2,54	2,54	2,69	2,50	2,62	2,92

Tabulka 18: Otázky týkající se osoby nadřízeného

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní prostředí

Vyšší celkovou spokojenost s pracovním prostředím vykazuje organizace ABC. Při bližším rozboru získaných odpovědí výzkum odhaluje shodné hodnocení zaměstnanců v oblasti pracovního komfortu (hluk, teplota, prašnost). V oblasti vybavenosti pracoviště jsou spokojenější pracovníci ABC. Viditelné rozdíly v úrovni užívané kancelářské techniky zjištěné při osobní návštěvě kanceláří, se více prohlubují při bližším zkoumání například počtu a umístění tiskáren, kdy jsou pracovníci XYZ nuceni k zařízením docházet i několik desítek metrů. Tuto diskonformitu jim shodným rozdílem nahrazuje vyšší spokojenost s uspořádáním kancelářských prostor a pracovního místa, kdy jsou kanceláře XYZ stavebně odděleny a poskytují pracoviště pro 3 až 8 zaměstnanců, oproti open-spacovému uspořádání ABC. Výrazně nižší spokojenost vykazují zaměstnanci XYZ oproti ABC v oblasti sociálního vybavení pracoviště. Způsobeno je to v teoretické části popsány, rozdíly ve velikosti a uspořádání kuchyněk – ty v ABC disponují prostorem pro konzumaci doneseného jídla, jsou lépe vybaveny spotřebiči a v průběhu dne průběžně uklizeny pověřenými zaměstnanci.

Průměrná známka	Pracovní prostředí	OT 43	OT 44	OT 45	OT 46
ABC	2,50	2,60	2,47	2,87	2,07
XYZ	2,83	2,58	2,92	2,46	3,35

Tabulka 19: Otázky týkající se pracovního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Sklobení práce a soukromého života

Sklobit svou práci a soukromý život se dle průzkumu lépe daří zaměstnancům XYZ. Oproti svým kolegům z ABC jsou výrazně více spokojeni s rozsahem roční dovolené, kterou mají k dispozici. To je způsobeno zejména “bonusovým“ týdnem, který mají od svého zaměstnavatele v průběhu roku navíc oproti ABC a také skutečností, že ABC ve vyšší míře využívá spolupráce se zaměstnanci formou DPČ. Tito spolupracovníci nemají ze zákona nárok na žádné placené volno a jeho poskytnutí je tak čistě v kompetenci zaměstnavatele, který jej těmto lidem nemusí vůbec poskytnout. Ani jedna ze zkoumaných organizací svým zaměstnancům nenabízí tzv. sickdays neboli dny zdravotního volna. S režimem stanovené pracovní doby jsou více spokojeni opět zaměstnanci XYZ, jejichž fond pracovní doby oproti ABC zkrácený na 37,5 hodiny týdně. Tato skutečnost má předpokládaný vliv i na odpovědi na následující otázku, týkající se

souladu pracovního a soukromého života, se kterým jsou také výrazně více spokojeni pracovníci XYZ. Doplnující otázka zaměřená na nastavený standard oblékání pouze nepatrně zmírnila celkový špatný výsledek ABC ve srovnání obou společností za sledovanou oblast.

Průměrná známka	Skloubení práce a soukromého života	OT 47	OT 48	OT 49	OT 50	OT 51
ABC	2,55	2,53	3,00	2,00	3,22	2,00
XYZ	2,08	1,42	3,00	1,73	2,12	2,12

Tabulka 20: Otázky týkající se skloubení práce a soukromého života

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnímání společnosti

Lepší hodnocení v oblasti vnímání společnosti zaměstnancem vykazuje polostátní organizace XYZ, které respondenti udělili lepší výsledné známky ve všech otázkách. Zaměstnavatel je tak oproti druhé společnosti hodnocen jako stabilnější, ubírající se vhodnějším směrem, více přispívající všeobecnému blahu, s pracovníky, kteří se nestydí za to, že pracují právě zde.

Průměrná známka	Vnímání společnosti	OT 52	OT 53	OT 54	OT 55
ABC	2,92	3,09	2,78	2,87	2,96
XYZ	2,52	2,31	2,65	2,62	2,50

Tabulka 21: Otázky týkající se vnímání společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Doprava a občanská vybavenost okolí

V závěrečné skupině otázek, zaměřené na dopravu a blízké okolí kanceláří, vykazaly oba zkoumané útvary celkově shodné výsledky pro celou oblast. Dle získaných odpovědí vystupují kanceláře ABC jako lépe dostupné pro dojíždění jak městskou hromadnou, tak individuální dopravou. XYZ naopak poskytuje lepší možnosti odstavení / zaparkování dopravních prostředků. Občanskou vybavenost okolí kanceláří pak hodnotí o něco lépe zaměstnanci ABC.

Průměrná známka	Doprava a občanská vybavenost okolí	OT 56	OT 57	OT 58	OT 59
ABC	2,82	2,58	2,82	3,04	2,82
XYZ	2,82	2,73	3,04	2,62	2,88

Tabulka 22: Otázky týkající se dopravy a občanské vybavenosti okolí

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka na ochotu ke každodennímu dojíždění do zaměstnání odhalila výrazně klesající tendence pracovníků pro cestování delší jak 45 minut. Možnost této volby dosahovala také nejvyšší četnosti.

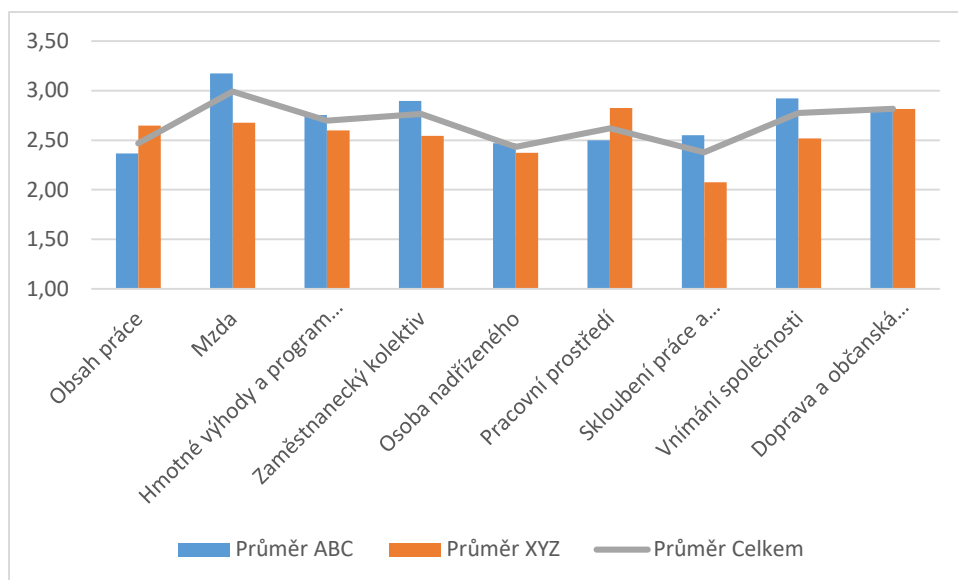
Dojezdová vzdálenost	Četnost volby
Do 15 minut	21
Do 30 minut	20
Do 45 minut	32
Do 1 hodiny	10
Déle než hodinu	5

Tabulka 23: Ochota zaměstnanců dojíždět na pracoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové vyjádření

Souhrnné srovnání spokojenosti zaměstnanců ABC a XYZ s užívanými stabilizačními faktory znázorňuje výrazné rozdíly zejména v oblastech obsahu práce, mzdy, zaměstnaneckého kolektivu, pracovního prostředí, skloubení práce se soukromým životem a vnímání společnosti. Vliv na toto vyhodnocení mají faktory pramenící z již zmíněné rozdílné vlastnické struktury společností a jejich tržního zacílení. Predispozice založené na těchto skutečnostech je však možné aktivním působením organizací ovlivňovat. Způsob, jakým k němu jednotlivé organizace přistupují, blíže popisuje kapitola 4.3.6. Rozbor výsledků šetření s řediteli útvarů.



Graf 3: Celkové vyjádření spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3. Seřazení stabilizačních faktorů dle preference zaměstnanců

Součástí výzkumného šetření bylo také seřazení stabilizačních faktorů dle preference zaměstnanců, jakou jí přisuzují. Jako nejvýznamnější byly identifikovány faktory mzda, obsah práce, hmotné benefity a program Cafeteria. Na opačném konci žebříčku se umístil faktor vnímání společnosti zaměstnancem a faktor dopravy spolu s občanskou vybaveností okolí.

ABC	XYZ	Celkově
1. Mzda	1. Hmotné výhody a program Cafeteria	1. Mzda
2. Obsah práce	2. Obsah práce	2. Hmotné výhody a program Cafeteria
3. Hmotné výhody a program Cafeteria	3. Mzda	3. Obsah práce
4. Zaměstnanecký kolektiv	4. Zaměstnanecký kolektiv	4. Zaměstnanecký kolektiv
5. Osoba nadřízeného	5. Osoba nadřízeného	5. Osoba nadřízeného
6. Spojení práce a soukromého života	6. Spojení práce a soukromého života	6. Spojení práce a soukromého života
7. Pracovní prostředí	7. Pracovní prostředí	7. Pracovní prostředí
8. Vnímání společnosti	8. Doprava a občanská vybavenost okolí	8. Vnímání společnosti
9. Doprava a občanská vybavenost okolí	9. Vnímání společnosti	9. Doprava a občanská vybavenost okolí

Tabulka 24: Seřazení stabilizačních faktorů dle preference zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4. Fluktuace zkoumaného vzorku zaměstnanců

Z celkového počtu 71 respondentů se v průběhu šetření 19 z nich vyjádřilo, že v průběhu posledních 6 měsíců uvažovalo o odchodu ze současného zaměstnání. Ke konečnému rozhodnutí odejít ze společnosti (odchází/rozhodnutí odejít) se nakonec odhodlalo 5 z nich. Všichni tito lidé v dotazníku označili, že pracují pro společnost ABC. Minimální očekávaná fluktuace v sekci Infrastruktura pro nejbližší období dosahuje na základě získaných dat 11 %, přesněji 15 % ve skupině zaměstnaných 1-2 roky a 20 % ve skupině zaměstnaných 3-5 let.

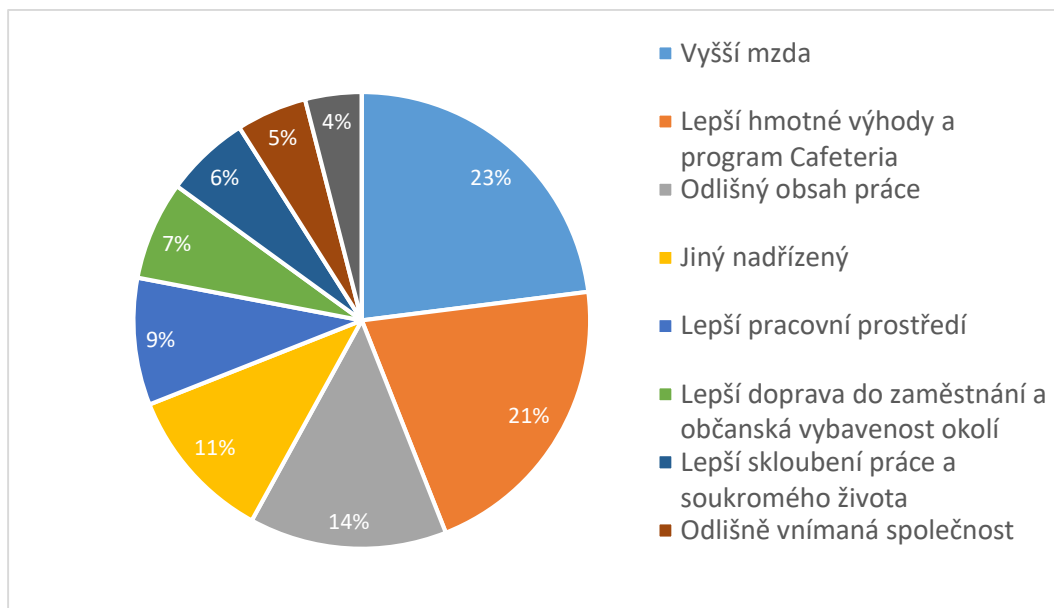
	Počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník	Počet zaměstnanců uvažujících o odchodu	Počet odcházejících zaměstnanců	Minimální očekávaná fluktuace
ABC	45	12	5	11 %
• Do 1 roku	4	1	0	0 %
• 1-2 roky	20	7	3	15 %
• 3-5 let	14	4	2	14 %
• 6-10 let	6	0	0	0 %
• více jak 11 let	1	0	0	0 %
XYZ	26	7	0	0 %
• Do 1 roku	2	0	0	0 %
• 1-2 roky	4	0	0	0 %
• 3-5 let	10	6	0	0 %
• 6-10 let	8	0	0	0 %
• více jak 11 let	2	1	0	0 %

Tabulka 25: Fluktuace zkoumaného vzorku zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5. Potenciální důvody odchodu současných zaměstnanců

Jako potenciální důvody k odchodu ze zaměstnání respondenti průzkumu nejčastěji označili požadavky na vyšší mzdu, lepší hmotné výhody a program Cafeteria, odlišný obsah práce a jinou osobu nadřízeného. Odcházející zaměstnanci ABC jako potenciální důvody nejčastěji uvedli vyšší mzdu, lepší hmotné výhody a program Cafeteria, jinou osobu nadřízeného.



Graf 4: Potenciální důvody odchodu současných zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.6. Rozbor výsledků šetření s řediteli útvarů

4.3.6.1. ABC

Dle informací získaných od ředitele sekce Infrastruktura společnosti ABC Mariana Hanzelky prošlo jeho obchodní oddělení za posledních 15 měsíců transformací obchodního, kdy bylo kompletně obměněno. Kromě této změny sekci provází dle slov pana ředitele „pouze odchody jednotlivců související se současnou situací na trhu práce“. Nižší spokojenost jeho podřízených ve srovnání s XYZ příkládá vyšším nárokům zaměstnance v komerční sféře oproti zaměstnanci pracujícímu pro polostátní organizaci. Chápe, že profesně se rozvíjející zaměstnanci mají rostoucí nároky na mzdové hodnocení, nicméně se domnívá, že k němu společnost přistupuje zodpovědně. Nástupní mzdy jsou určovány především situací na trhu práce, které ovšem firma nepřizpůsobuje mzdy stávajících zaměstnanců okamžitě. Ty jsou navyšovány až v momentě, kdy pracovník uvažuje/plánuje odchod z organizace. Pan Hanzelka častěji využívání dohod o pracovní činnosti vysvětluje potřebou společnosti pružně reagovat na průběh adaptace absolventů, potřeb realizovaných zakázek a udržení požadované výkonnosti sekce v poměru k počtu zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Stabilizační strategie společnosti je založená na profesním růstu pracovníků, úrovni a množství nabízených benefitů doplněných o kvalitně vybavené pracovní zázemí. „Dohodáři“ jsou stabilizováni pomocí hodinové mzdy

a hmotných výhod ve formě služebního telefonu a notebooku. Společností užívané stabilizační prostředky ředitel považuje za dostatečné a zjištěné blízké odchody zaměstnanců přisuzuje „hladu“ po penězích. Společnost dle jeho slov pro stabilizaci zaměstnanců užívá *„vše, co je k dispozici i v jiných organizacích.“*

4.3.6.2. XYZ

Dle informací získaných od ředitele útvaru Podpůrné činnosti společnosti XYZ Pavla Mareše je jedinou výraznější změnou ve firemním kolektivu rozšíření zaměstnanecké základny. Ve stanovených nástupních mzdách byla zohledněna aktuální situace na pracovním trhu, přičemž se tato částka rozdělila dle interně stanovených poměrů na základní a pohyblivou složku. Zaměstnancům pracujícím u společnosti více jak 2 roky je vývoj pracovního trhu kompenzován plošným navýšením platů o 10 %. Nižší spokojenost kolektivu, zjištěnou ve výzkumném šetření, ředitel přisuzuje nízké frekvenci výplaty pohyblivé složky mzdy zaměstnancům, kdy jsou zaměstnanci sice spokojeni s celkovým ročním platem, nicméně dostatečný komfort jim neposkytuje měsíčně vyplácená základní složka mzdy, zejména v prvních měsících zaměstnání. Skutečnost bývá obvykle řešena vhodným navýšením základní složky mzdy. Výtky některých zaměstnanců v oblasti obsahu práce pan Mareš chápe, byť upozorňuje na jasné predispozice, které mají polostátní organizace působící v odlišné části trhu než společnosti komerční. Druhou větou ale dodává, že právě rozšíření pole působnosti je jedním z aktuálních cílů XYZ, kvůli kterému také rozšířila svou zaměstnaneckou základnu. Rozdíly ve spokojenosti s pracovním prostředím přisuzuje užívaným starším prostorům kanceláří, nad jejichž částečnou rekonstrukcí již proto vedení celé společnosti uvažuje. Z hlediska stabilizace je Pavlem Marešem vyzdvihována nízká míra celofiremní fluktuace, která je způsobena vhodně zvolenými benefity jako je zkrácená pracovní doba, týden dovolené navíc nebo štedrý benefitový systém. Na vyšší průměrný věk zaměstnanců společnost nově reaguje náborovými akcemi na českých středních a vysokých školách. Vybraní nováčci se dále účastní programu Talent Management, který má za cíl dále rozvíjet jejich potenciál a stabilizovat je ve společnosti. Ačkoli ředitel ví, že nemůže zabránit odchodu zaměstnanců, kteří budou lační po vyšším finančním ohodnocení nebo lepších benefitech, těší ho současná situace v útvaru a rovnováha, kterou XYZ svým pracovníkům nabízí.

5. Výsledky a diskuze

Na základě rozboru užívaných stimulačních prostředků a personálního řízení zkoumaných společností spolu se studiem odborné literatury zaměřené na stimulaci, stabilizaci a personální řízení byly jako stabilizační faktory zaměstnanců identifikovány: obsah práce, mzda, hmotné benefity a společnostími užívaný systém Cafeteria, osoba nadřízeného, pracovní kolektiv a prostředí, nalezení souladu mezi osobním a pracovním životem, sounáležitost s organizací, občanské vybavení okolí zaměstnání společně s jeho dopravní dostupností. Společné působení skupin identifikovaných stabilizačních faktorů lze nalézt v každé jedné etapě stabilizační strategie dle Bednáře (2017). Přičemž je úroveň působení daného faktoru na zaměstnance přímo závislá na společnostími užívaných stimulačních prostředcích. Ty můžeme dále dělit na hmotné, nehmotné a finanční.

Vzhledem k teoretickým poznatkům byl ve zkoumaných útvarech dvou vybraných organizací proveden průzkum zabývající se jejich stabilizační strategií, vlivem a spokojeností užívaných stabilizačních nástrojů na zaměstnance. Z výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření je zřejmé, že vyšší stabilizace dosahuje firma XYZ, jejíž zaměstnanci jsou také více spokojeni s prostředky, které do nich společnost investuje a jakým způsobem s nimi zachází. Polostátní XYZ vystupuje jako klidnější, byť hůře vybavené pracoviště, které upřednostňují lidé požadující vyšší stabilitu zaměstnání při menším prostoru pro seberozvoj. Tito lidé jsou více spokojenější se svým celkovým ročním platovým ohodnocením, než respondenti ze druhé zkoumané společnosti, nicméně jim nevyhovuje výše pravidelné měsíční mzdy společně s frekvencí vyplácení pohyblivé složky mzdy.

Vyšší seberealizaci naopak očekává většina zaměstnanců soukromé ABC, vyšší pracovní tempo spolu s množstvím pracovní agendy zlepšuje jejich profesní dovednosti. Tento proces má za následek zvyšující se nároky zaměstnanců na zpětnou vazbu a ohodnocení za jejich výkon. Tempu, které zaměstnanci od organizace očekávají, se však společnost nedokáže přizpůsobit. Dalším zjištěním diplomové práce je také nastavení personální politiky ABC dbající na co nejužší kolektiv zaměstnanců na HPP a mající za následek vyšší počet spolupracovníků na DPČ. Tyto spolupracovníky společnost využívá po delší časové období, než je jeden rok a dle neoficiálních zjištění zdroje také odvádí pracovní výkony odpovídající 8 hodinové denní pracovní době. Požadavky vedení na co nejvyšší průměrnou výkonnost na stálého zaměstnance tak mají za následek nespokojenost zaměstnanců, kteří následně odcházejí za jinou pracovní

příležitostí. Organizace musí následně za zaměstnance hledat náhradu, zaškolovat jej, což vede k nižší efektivitě procesů celé sekce, časovým prostožům, navýšení pracovní agendy dotčených spolupracovníků, zvýšení stresu na pracovišti a k vyšší nespokojenosti stávajících zaměstnanců.

Na základě zjištěných skutečností diplomová práce navrhuje učinit ve zkoumaných úsecích vybraných organizací následující opatření:

5.1. ABC

Zavedení hodnocení zaměstnanců metodou 360 stupňů. V rámci té budou kromě přímého nadřízeného při pravidelném každoročním hodnocení hodnotícími také blízký spolupracovník hodnoceného, další člen útvaru a sám hodnocený. Ten bude na svou osobu zpracovávat sebehodnocení, jehož rozbor bude součástí schůzky s nadřízeným. Při něm bude hodnocenému předána zpětná vazba na jeho celoroční výkon. Náklady spojené s navrženým opatřením odpovídají nutnosti úpravy a schválení vnitropodnikové směrnice 2 MD, úpravy interní aplikace pro hodnocení 3MD (30 000 Kč při volbě externího dodavatele, dle nezávazné konzultace), celkem 0,5-1 MD z pracovní doby 3 interních zaměstnanců, kteří budou nově hodnocení/sebehodnocení vypracovávat (navýšení na každé jedno každoroční hodnocení člena útvaru).

Změna modelu odměňování zaměstnanců. Dle výše uvedených výsledků každoročního hodnocení budou moci přímí nadřízení lépe nastavovat průběžné, individuální rozvojové cíle zaměstnanců, za základě kterých bude s přihlédnutím k jejich plnění vypláceno osobní hodnocení. To již standardně nebude vypláceno ve 100% výši, jak je v současné době pravidlem. Bude zohledňovat plnění zadaných cílů a flexibilně reagovat na úspěchy či neúspěchy zaměstnance. V případě výrazných úspěchů bude umožňovat pracovníkovi vyplatit mimořádnou progresivní výplatu (přiznání i více než 100% ohodnocení). Navrhovaná frekvence výplaty osobního ohodnocení předpokládá dvouměsíční interval.

Snížení počtu spolupracovníků vykonávajících činnost u firmy na dohodu o pracovní činnosti. Na základě známých informací neodpovídá množství zpracovávané agendy formě smluvní spolupráce s řadou lidí, kteří pracují pro ABC. Jedná se zejména o absolventy středních a vysokých škol, kteří ve společnosti získávají své první zkušenosti. Pokud je organizace s jejich odváděnými výkony spokojena, navyšuje jejich pracovní

vytížení, čímž také rozvíjí profesní dovednosti nových zaměstnanců. Odměnou jim je navýšení průměrné hodinové sazby, které kompenzuje vyšší časové vytížení nad rámec sjednaného smluvního vztahu. Délka této spolupráce trvá zpravidla 1-2 roky. Toto řešení a způsob stabilizace vybraných pracovníků považuje diplomová práce za nevyhovující a navrhuje výrazné snížení uzavíraných dohod o pracovní činnosti. V případě, že nebude absolvent dále studovat, práce navrhuje maximální půlroční období spolupráce na DPČ, během kterého budou prověřeny profesní předpoklady absolventa. Management sekce spolupráci následně vyhodnotí a navrhne, zda má být pracovníkovi nabídnuta roční smlouva na hlavní pracovní poměr nebo spolupráce s jiným útvarem. Opatření vyžaduje úpravu modelu ekonomického srovnání jednotlivých sekcí dle výkonnosti na jednoho zaměstnance pracujícího na HPP, který je v současné době v organizaci ABC využíván. Předpokládané náklady spojené s opatřením se rovnají hodnotě benefitů, které zaměstnanci na hlavní pracovní poměr oproti dohodě o pracovní činnosti náleží, za současného stavu 22 920,-Kč/ročně.

Navýšení počtu přidělovaných benefitových bodů o 490 bodů měsíčně. Byť někteří zaměstnanci zkoumané sekce Infrastruktura považují stravenky podle provedeného výzkumu za samozřejmý pracovní benefit, dle rozhovoru s ředitelem sekce řada lidí tento benefit využívat nechce a upřednostňuje jiný. Pokud však o ně zaměstnanec projeví zájem, výrazně tím sníží své benefitové konto a může dále čerpat menší jen část z nabízených benefitů. Na základě propočtu modelové situace a porovnání s druhým zkoumaným úsekem práce navrhuje navýšení počtu ročních přidělovaných bodů o 490 bodů měsíčně pro všechny kategorie zaměstnanců. Opatření zároveň počítá se snížením výrazného rozdílu mezi udělovanými body pro nižší a vyšší management. Přehled navrhovaných změn je přiložen v tabulce níže. Náklady spojené s tímto opatřením dosahují 16 660,- Kč/měsíčně, daňově uznatelných nákladů, za které společnost nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění (navýšení o 490 bodů pro 34 zaměstnanců pracujících na HPP).

Kategorie zaměstnance	Současný počet přidělovaných bodů (měsíčně)	Návrhové opatření
Základní	1 910 bodů	2 400 bodů
Nižší management	2 410 bodů	2 900 bodů
Vyšší management	4 410 bodů	4 900 bodů

Tabulka 26: Návrhové opatření ABC – benefitové body

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2. XYZ

Změna frekvence výplaty pohyblivé složky mzdy. Výrazná nespokojenost zaměstnanců byla na základě výzkumného šetření zjištěna v oblasti frekvence vyplácení pohyblivé složky mzdy udělované formou kvartálně vyplácených záloh na roční bonus. Ta je společností vyplácena takovým způsobem, že se dva výplatní termíny z důvodu rozdílné délky kalendářního a účetního roku téměř protínají. Za předpokladu splnění 100 % zadaných cílů tak zaměstnanec během dvou měsíců obdrží 55 % svého ročního bonusu. Toto rozvržení považuje diplomová práce za nevhodné a navrhuje změnu frekvence výplaty na 3 termíny pevně stanovené v kalendářním roce. Jednalo by se o měsíce červen (vyplácení společně s květnovou výplatou) listopad (říjnová výplata) a leden (prosincová výplata), při rozvržení vyplácených záloh ročního bonusu v poměru 30:30:40 procent. Návrhové opatření je založeno na přizpůsobení termínu výplat záloh ročního bonusu ročnímu cyklu zaměstnanců při současném přihlédnutí k délce účetního období pro podnikatelské subjekty.

Zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců společnosti. Dotazníkové šetření identifikovalo nespokojenost respondentů se sociálním zařízením a úrovní vybavenosti kuchyňek na pracovišti. Dle informací získaných od ředitele zkoumaného úseku Mgr. Pavla Mareše o této skutečnosti vedení společnosti ví a v současné chvíli rozhoduje o rekonstrukci těchto zařízení. Odhadované náklady spojené s tímto opatřením počítají s rekonstrukcí 8 toalet (dámská a pánská část) za 100 000,- Kč / jedno zařízení, 4 kuchyňek za 100 000,- Kč / jedna kuchyňka a jedné sprchy za 50 000,- Kč. Celkem tedy 1 250 000,-Kč.

Úprava směrnice týkající se hmotných výhod. I přes své působení v oboru IT a každodenní spolupráci s mobilními operátory společnost nenabízí svým zaměstnancům využívání mobilních telefonů a pracovních notebooků pro soukromé účely. Zaměstnanci tak dle vnitropodnikových dokumentů nemohou využít tato zařízení k vyřizování soukromých záležitostí, byť mají od zaměstnavatele k dispozici neomezené tarify včetně datových balíčků. Návrhové opatření předpokládá změny v interních dokumentech společnosti s vazbou na možnost užívání právě služebních mobilních telefonů a notebooků pro soukromé účely zaměstnanců. Náklady spojené s opatřením dosahují úrovně pracovní potřeby pro úpravu vnitropodnikových dokumentů, společnosti již dále nemohou vzrůst náklady spojené s mobilními tarify a daty.

6. Závěr

Diplomová práce Faktory stabilizace pracovníků v organizaci se dle vytyčeného cíle věnovala posouzení úrovně personálního řízení a užívaných stabilizačních nástrojů ve dvou vybraných organizacích ABC a XYZ.

Po splnění dílčího cíle práce - literární rešerše odborné literatury – byly jako hlavní stabilizační faktory zaměstnanců vymezeny: obsah práce, mzda, hmotné výhody a program Cafeteria, zaměstnanecký kolektiv, osoba nadřízeného, pracovní prostředí, skloubení práce a soukromého života, vnímání společnosti a doprava spolu s občanskou vybaveností okolí. Výše uvedené faktory a navazující personální procesy byly předmětem studia vnitřních dokumentů společností a navazujícího výzkumného šetření. To se zabývalo společnostmi užívanou stabilizační strategií, jejím vlivem na zaměstnance a jejich spokojeností s užívanými nástroji. Šetření bylo rozděleno na část kvantitativní, realizovanou pomocí dotazníků, a kvalitativní, zpracovanou formou polostrukturovaných rozhovorů s řediteli obou vybraných útvarů.

Podle výsledků šetření lze za obecně spokojenější považovat zaměstnance XYZ, jejichž zaměstnavatel dosahuje také vyšší personální stabilizace. Personální řízení této organizace bylo v porovnání se společností ABC vyhodnoceno jako rozvinutější, více zaměřené na potřeby pracovníků. Společnost do svého kolektivu rovněž průběžně, úměrně svým možnostem, investuje. U druhé ze zkoumaných organizací bylo zjištěno, že nevhodným způsobem stabilizuje nové zaměstnance z řad absolventů i zaměstnance služebně starší, kteří tak postupně ztrácejí pracovní motivaci a poohlížejí se proto po jiných pracovních nabídkách. Investice do kolektivu společnosti jsou nárazové a řeší vždy pouze akutní situaci. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem diplomová práce zkoumaným společnostem navrhuje následující opatření - ABC: zavedení hodnocení zaměstnanců metodou 360°; změnu modelu odměňování zaměstnanců; snížení počtu spolupracovníků na dohodu o pracovní činnosti; navýšení počtu přidělovaných benefitových bodů. Společnosti XYZ: změnu frekvence výplaty pohyblivé složky mzdy; investici do pracovního prostředí zaměstnanců v předpokládané výši 1 250 000,-Kč a úpravu vnitropodnikové směrnice týkající se hmotných výhod. Návrhová opatření, blíže popsaná v kapitole 5. "Výsledky a diskuze", mají za cíl zlepšit úroveň personálního řízení obou společností a zlepšit proces stabilizace jejich kmenových zaměstnanců.

7. Použitá literatura

7.1. Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARNOLD, J.: Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BEDRNOVÁ, E., a kol.: Management osobního rozvoje. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
6. BĚLOHLÁVEK, F.: 25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada. 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
7. BRANDAM, L.: 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
8. CARRELL, M. R., KUZMITS, F. E., ELBERT, N. F.: Personnel/Human Resource Management. 4. vyd. New York: Macmillan Publishing Company, 1992. ISBN 0-02-319501-0.
9. CARSEN, J. A.: HR How-to: Employee Retention, CCH Incorporated, 2005. ISBN 0808008471, 9780808008477.
10. DRUCKER, P. F.: Efektivní vedoucí. 2. vyd. Praha: Management Press, Profit a.s., 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z.: Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
12. DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., KLEIBL, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-636-0.
13. KOCIANOVÁ, R.: Personální řízení. 1, Univerzita Karlova v Praze, 2004 ISBN 80-86284-42-5.
14. KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

15. KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116X.
16. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
17. KUBALÁK, M.: Stabilizácia pracovných kolektívou. Bratislava: Práca. 1982.
18. LUKÁŠOVÁ, R.: Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
19. NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
20. PAUKNEROVÁ, D.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
21. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004.
22. SIROVÁTKA, T.: Politika pracovního trhu. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity. 1995. ISBN 80-210-1251-X.
23. ŠINKÝŘ, M.: Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
24. ŠTIKAR, J., a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. 2003. ISBN 80-246-0448-5.
25. STÝBLO, J.: Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
26. URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci, 1. vydání, Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
27. URBAN, J.: Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017, ISBN 978-80-271-0227-3.
28. VEBER, J., a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. 2000. ISBN 80-7241-029-5.

7.2. Ostatní zdroje

1. ABC: Benefitový a odměnový řád, 2016a
2. ABC: Pracovní řád společnosti, 2016b
3. ABC: Příručka nového zaměstnance, 2017
4. BEDNÁŘ, V.: Přetahovaná o lidi. Noví dostanou víc peněz, stávající dají výpověď, 2018 [online]. [cit. 10.1.2019] Dostupné z URL: https://finance.idnes.cz/nedostatek-pracovniku-vypovedi-fluktuace-zamestnanci-sociolog-vojtech-bednar-gco-/podnikani.aspx?c=A171214_132526
5. BERGROVÁ, L.: Zaměstnanecké benefity a daně, 2017 [online]. [cit. 20.11.2018] Dostupné z URL: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
6. BROWN, T.: Building a Retention Strategy, 2006. [online]. [cit. 15.12.2017] Dostupné z URL: <http://ontoth summit.com/index.php?page=119>
7. ČTK: Dlouhodobě nezaměstnaných je čím dál méně, i počet volných míst je již vyšší, 2018 [online]. [cit. 15.12.2018] Dostupné z URL: <https://www.lidovky.cz/dlouhodobě-nezamestnaných-je-čím-dál-méně-i-počet-volných-míst-je-jíž-vyšší-1uy-/zpravy-domov.aspx?c>
8. DOSKOČILOVÁ, V.: Na jednoho uchazeče připadají 3 pracovní místa. Očekává se i přetahování od konkurence, 2018 [online]. [cit. 13.1.2018] Dostupné z URL: <https://www.mesec.cz/aktuality/na-jednoho-uchazece-pripadaji-3-pracovni-mista-ocekava-se-i-pretahovani-od-konkurence/>
9. DVOŘÁKOVÁ, M.: Čeští zaměstnavatelé jsou štedří, jaké benefity jsou nejoblíbenější, 2018 [online]. [cit. 2.3.2019] Dostupné z URL: <https://moneymag.cz/ekonomika/10899-cesti-zamestnavatele-jsou-stedri-jake-benefity-jsou-nejoblibenejsi>
10. EKONOMIKON.CZ – Maslowova pyramida potřeb, 2013 [online]. [cit. 15.10.2018] Dostupné z URL: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida>
11. EMPLOYEEERETENTION.COM: Tips and Tools for Employee Retention, 2009. [online]. [cit. 17.11.2018] Dostupné z URL: http://www.employee retention.com/od/Tips_and_Tools_for_Employee_Retention.htm

12. ERL, J.: Fluktuace, diagnóza a léčba, 2015 [online]. [cit. 15.11.2017] Dostupné z URL: http://personall.cz/Fluktuace_I.html.
13. HEATHFIELD, S.: Top Ten Ways to Retain Your Great Employees; Why Retention? 2009. [online]. [cit. 15.11.2017] Dostupné z URL: http://humanresources.about.com/od/retention/a/more_retention.htm
14. HEATHFIELD, S.: Leadership Rewards and Recognition, Leadership Success Secrets, 2016. [online]. [cit. 16.11.2017] Dostupné z URL: <https://www.thebalance.com/leadership-rewards-and-recognition-1918613>
15. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Podíl nezaměstnaných osob na počtu obyvatel v krajích České republiky k 31.12.2018, 2019 [online]. [cit. 3.2.2019] Dostupné z URL: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>
16. MODERNÍ ŘÍZENÍ: Globální závod o talenty, měsíčník 6. vydání 2014, Economia, a.s.
17. MONSTER.CZ: Poskytované výhody, 2019 [online]. [cit. 3.3.2019] Dostupné z URL: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/poskytovane-vyhody>
18. ONDRÁČKOVÁ, K.: Změny na trhu práce: Firmy si začínají přetahovat zaměstnance, 2017 [online]. [cit. 5.1.2018] Dostupné z URL: <http://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zmeny-na-trhu-prace-firmy-si-zacinaji-pretahovat-zamestnance-1330934>
19. RYBOVÁ, R.: Jenom plat nestačí, na jaké benefity nyní slyšíme, 2018 [online]. [cit. 3.3.2019] Dostupné z URL: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/jenom-plat-nestaci-na-jake-benefity-nyni-slysime-1354324>
20. VAMPOLOVÁ, P.: Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků, 2015 [online]. [cit. 4.3.2019] Dostupné z URL: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>
21. VYSEKALOVÁ, J.: Chování zákazníka, 2011 [online]. [cit. 5.10.2018] Dostupné z URL: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb>
22. XYZ: Handbook pro nováčky, 2017a
23. XYZ: Organizační řád společnosti, 2017b
24. XYZ: Pracovní řád společnosti, 2015

25. 360ZPETNAVAZBA.CZ: 360° zpětná vazba, 2016 [online]. [cit. 4.3.2019]

Dostupné z URL: <https://www.360zpetnavazba.cz/>

Příloha 1: Karta adaptačního plánu

Karta adaptačního plánu

Zaměstnanec:		Osobní číslo:	
Název pracovní pozice:			
Úsek / odbor / oddělení:			
Datum nástupu:		Celková adaptační doba:	
Vedoucí / garant:			

Cílem adaptačního plánu je:
- usnadnit zařazení nového zaměstnance do kolektivu
- vytvořit kladný vztah nového zaměstnance ke společnosti
- ověřit pracovní kvality nového zaměstnance ve zkušební době
- ověřit sociální začlenění do nového pracovního prostředí

Adaptační plán:	Splněno (ANO / NE)
- seznámení se společností, jejím posláním, strategií a strukturou	
- zřízení pošty v mobilním zařízení přes portál ██████████	
- po obdržení mobilního telefonu si nainstalujte přístup ke své e-mailové schránce.	
- instalaci provádí skupina Správa koncových stanic!	

Příloha 2: Vzor dotazníku

Stabilizační faktory zaměstnanců

Dobrý den všem,

Za účelem sběru relevantních podkladů pro svou diplomovou práci zabývající se tématem Stabilizační faktory pracovníků v organizaci, bych Vás rád požádal o vyplnění níže přiloženého dotazníku.

Dotazník je určen pro vybrané zaměstnance společností ABC a XYZ, jejichž odpovědi budou vyhodnoceny anonymně.

V případě jakýchkoli dotazů se na mne neváhejte obrátit prostřednictvím emailu:

Jakub.sklar@xyz.cz

Mnohokrát děkuji za spolupráci a přeji příjemný den.

Jakub Sklář

***Povinné pole**

1. Kdo je Vaším zaměstnavatelem? *

Označte jen jednu elipsu.

- ABC
 XYZ

2. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
 Žena

3. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

- Do 25 let
 26 - 35 let
 36 - 45 let
 46 - 55 let
 56 a více let

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Do 1 roku
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 let a déle

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- základní
- střední / střední odborné bez maturitní zkoušky
- střední / střední odborné s maturitní zkouškou
- bakalářské vzdělání
- vysokoškolské vzdělání
- vysokoškolské doktorské vzdělání

6. Jaký je typ Vašeho smluvního vztahu se společností? *

Označte jen jednu elipsu.

- HPP - hlavní pracovní poměr
- DPČ - dohoda o pracovní činnosti

Obsah práce

7. Považujete svou práci za důležitou? *

Označte jen jednu elipsu.

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

8. Považujete se na svou práci dostatečně kvalifikovaný? *

Označte jen jednu elipsu.

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

9. Myslíte si, že Vás práce dostatečně rozvíjí? *

Označte jen jednu elipsu.

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

10. Byli byste ochotni přijmout náročnější pracovní úkol, pokud by úroveň jeho splnění mohla pozitivně, případně i negativně ovlivnit Vaši mzdu? *

Označte jen jednu elipsu.

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

11. Využívá zaměstnavatel dostatečně Váš potenciál? *

Označte jen jednu elipsu.

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

12. Naslouchá vedení společnosti dostatečně Vaším přáním a připomínkám? *

Označte jen jednu elipsu.

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

13. Vyhovuje Vám nabízený prostor pro seberealizaci? *

Označte jen jednu elipsu.

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

Mzda

14. Považujete svou mzdu za adekvátní k Vašemu pracovnímu výkonu? *

Označte jen jednu elipsu.

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

15. Vyhovuje se Vaše mzda obdobným způsobem jako množství Vaší pracovní náplně? *

Označte jen jednu elipsu.

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

16. **Vyvíjí se Vaše mzda vůči Vaším odborným dovednostem přiměřeným způsobem? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

17. **Jste spokojeni se svou nominální roční mzdou? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

18. **Jste spokojeni se způsobem a četností vyplácení osobního ohodnocení / pohyblivé složky Vaší mzdy? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

Hmotné výhody a program Cafeteria

19. **Disponujete služebním vozem, který můžete využívat také k soukromým účelům? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

20. **Umožňuje Vám zaměstnavatel užívání pracovního notebooku a mobilního telefonu i k soukromým účelům? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

21. Vyhovuje Vám nabízený systém flexibilních benefitů Cafeteria? *

Označte jen jednu elipsu.

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

22. Považujete množství nabízených výhod za dostatečné? *

Označte jen jednu elipsu.

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

23. Považujete výši přidělovaných bodů za dostatečnou? *

Označte jen jednu elipsu.

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

24. Při možnosti volby mezi měsíčním navýšením bodového konta o body v nominální hodnotě 1000,- Kč nebo navýšením hrubé mzdy o 1000 Kč měsíčně byste preferoval: *

Označte jen jednu elipsu.

- Benefitové body
- Hrubou mzdu
- Nevím

25. Považujete některé nabízené benefity v dnešní době za samozřejmost?

26. Považujete některé nabízené benefity za zbytečné?

27. Jaký benefit Vám v nabídce zaměstnavatele chybí?

Zaměstnanecký kolektiv

28. Označili byste atmosféru na svém pracovišti za pozitivní? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíš ne
- Rozhodně ne

29. Znáte pracovní náplň svých kolegů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíš ne
- Rozhodně ne

30. Důvěřujete znalostem a dovednostem svých kolegů / spolupracovníků? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíš ne
- Rozhodně ne

31. Považujete práci kolegů za hodnotnou a rozumíte jejímu smyslu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíš ne
- Rozhodně ne

32. **Považujete své pracoviště za klidné? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíš ne
- Rozhodně ne

33. **Považujete velikost kolektivu Vaší sekce / úseku vzhledem k zadávaným úkolům za: ***

Označte jen jednu elipsu.

- Nadbytečnou
- Spíše nadbytečnou
- Optimální
- Spíše nedostatečnou
- Nedostatečnou

34. **Sdílí s Vámi vedení tento názor? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

35. **Myslíte si, že vedení společnosti věnuje tomuto bodu dostatečný prostor? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

Osoba nadřízeného

36. **Myslíte si, že je Váš nadřízený pro svou práci dostatečně odborně vzdělaný? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

37. **Považujete svého nadřízeného za spravedlivého? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

38. **Považujete svého nadřízeného za dostatečně empatického? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

39. **Využívá v dostatečném množství pochval a výtek? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

40. **Považujete styl vedení Vašeho manažera za vhodný? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

41. **Naslouchá nadřízený Vaším potřebám, nápadům či připomínkám? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

42. **Myslíte si, že Vás nadřízený nezatěžuje nadbytečným množstvím byrokracie? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

Pracovní prostředí

43. **Vyhovuje Vám Vaše pracoviště z hlediska hluku, teploty a čistoty? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Nevím
- Spíše nevyhovuje
- Rozhodně nevyhovuje

44. Vyhovuje Vám vybavenost Vašeho pracoviště? *

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Nevím
- Spíše nevyhovuje
- Rozhodně nevyhovuje

45. Vyhovuje Vám způsob uspořádání kanceláře (stavební oddělení / openspace) a umístění Vašeho pracovního místa? *

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Nevím
- Spíše nevyhovuje
- Rozhodně nevyhovuje

46. Jste spokojen/a se sociálním vybavením pracoviště? (Rozmístění a počet toalet, vybavenost a počet kuchyněk, prostor pro odpočinek a konzumaci vlastního jídla) *

Označte jen jednu elipsu.

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

Sklobení práce a soukromého života

47. Považujete zaměstnavatelem nabízenou délku roční dovolené za dostatečnou? *

Označte jen jednu elipsu.

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

48. Nabízí Vám zaměstnavatel sickdays? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

49. Vyhovuje Vám Váš stanovený pracovní režim (pevná / pružná pracovní doba)? *

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
 Spíše vyhovuje
 Nevím
 Spíše nevyhovuje
 Rozhodně nevyhovuje

50. Umožňuje Vám práce skloubit Váš pracovní i soukromý život? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Rozhodně ne

51. Vyhovuje Vám společností nastavený standard oblékání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
 Spíše vyhovuje
 Nevím
 Spíše nevyhovuje
 Rozhodně nevyhovuje

Vnímání společnosti

52. Považujete svého zaměstnavatele za stabilního? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Nevím
 Spíše ne
 Rozhodně ne

53. **Jste spokojeni se směřováním organizace? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

54. **Přispívá, dle Vašeho názoru, společnost ke zlepšení všeobecného blaha? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

55. **Těší Vás, pokud si Vás Vaši blízcí spojují s touto společností? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

Doprava a občanská vybavenost okolí

56. **Vyhovuje Vám dopravní dostupnost Vašeho zaměstnání městskou hromadnou dopravou? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Nevím
- Spíše nevyhovuje
- Rozhodně nevyhovuje

57. **Vyhovuje Vám dopravní dostupnost Vašeho zaměstnání individuální dopravou (automobil, motocykl, jízdní kolo)? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Nevím
- Spíše nevyhovuje
- Rozhodně nevyhovuje

58. **Jste spokojeni s možnostmi odstavení / zaparkování individuálních dopravních prostředků v okolí Vaší kanceláře? ***

Označte jen jednu elipsu.

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

59. **Vyhovuje Vám občanská vybavenost v okolí Vaší kanceláře (restaurace, sportoviště, trafika, potraviny)? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Zcela vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Nevím
- Spíše nevyhovuje
- Rozhodně nevyhovuje

60. **Jak dlouho byste byl/a ochotný/á každý den dojíždět do zaměstnání? ***

Označte jen jednu elipsu.

- Do 15 minut
- Do 30 minut
- Do 45 minut
- Do 1 hodiny
- Déle než hodinu

Důležitost jednotlivých faktorů

61. Seřadte prosím následující faktory dle důležitosti, jakou jim přisuzujete (1.-nejdůležitější; 9.-nejméně důležitý): *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Obsah práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hmotné výhody a program Cafeteria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecký kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osoba nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spojení práce a soukromého života	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnímání společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doprava a občanská vybavenost okolí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. Uvažovali jste za poslední 6 měsíců o změně svého zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

63. Rozhodli jste se ho změnit (plánujete odchod; odcházíte)?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

64. Jaké (by) byly hlavní důvody změny? (Vyberte max. 3 možnosti) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Jiný nadřízený
 Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí
 Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
 Lepší pracovní prostředí
 Lepší skloubení práce a soukromého života
 Nový zaměstnanecký kolektiv
 Odlišně vnímaná společnost
 Odlišný obsah práce
 Vyšší mzda

Příloha 3: Rozbor výsledků šetření s manažerem ABC

Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem sekce Infrastruktura společnosti ABC, Ing. Marianem Hanzelkou. Dne 8.ledna 2019, v sídle společnosti ABC.

Dobrý den pane řediteli, děkuji, že jste si na mě udělal čas.

Na úvod, před bližším rozbořem výsledků dotazníkového šetření, bych se Vás rád zeptal, zda ve struktuře Vaší firmy nastaly za poslední rok nějaké výrazné změny?

Za poslední rok u nás nedošlo k výrazným změnám ve struktuře pracovníků, výrazná změna však proběhla zhruba před rokem a půl, kdy prošlo kompletní transformací obchodní oddělení. Kromě této změny jsme se setkali pouze s pár odchody jednotlivců.

Hledáte v současné chvíli nějaké zaměstnance, kteří by měli rozšířit pracovní kolektiv?

Ano, sekce v tuto chvíli obsazuje celkem 3 pozice – administrátora sítí, správce serverů (pozn. pozice v práci zařazeny do skupiny realizátoři) a jednoho projektového manažera na spolupráci prostřednictvím dohody o pracovní činnosti.

Na základě čeho u těch zaměstnanců stanovujete nástupní mzdu?

Nástupní mzda je stanovována na základě tržního porovnání platů na obdobné pozici (například prostřednictvím serveru Jobs.cz) za současného přihlednutí společnosti k jejím ekonomickým výsledkům, vzdělání a pracovním zkušenostem kandidáta. Z obecného pohledu se dá říci, že nástupní mzda je odvozena od situace na pracovním trhu.

Upravovali jste na základě aktuální situace na pracovním trhu také nějakým způsobem platy současných zaměstnanců?

Plošné navýšení mezd současných zaměstnanců neproběhlo a není v současné chvíli ani plánováno. Platové ohodnocení těchto pracovníků se vyvíjí ve vazbě na ekonomické výsledky organizace a úspěchy při realizaci zákaznických objednávek. V případech, kdy je zaměstnanec s některými ze svých pracovních podmínek nespokojen, vedení společnosti samozřejmě vítá vzájemný dialog s cílem nalezení takového řešení, se kterým budou spokojeny obě strany.

Při porovnání Vaší společnosti a XYZ vyšla najevo výrazně nižší spokojenost zaměstnanců s výší nominální roční mzdy, v oblasti skloubení práce a soukromého života a ve vnímání společnosti. Čím si toto vysvětlujete?

Je pravda, že ne vždy si pracovníci myslí, že úroveň jejich pracovního nasazení odpovídá jejich výslednému ohodnocení. Zároveň je ale nutné si uvědomit, že jednotlivci nemohou z realizovaných zakázek prosperovat více než organizace. Na to navazuje i skloubení práce a soukromého života. V obchodní organizaci je nutné pružně reagovat na zákaznické požadavky a v případě potřeby zastat i činnosti, které zaměstnanec běžně nedělá nebo běžným činnostem věnovat více času. Pokud bychom porovnávali práci v obchodní společnosti oproti státní, je samozřejmé, že zde můžeme očekávat rozdíly v požadovaném pracovním úsilí od zaměstnanců, zároveň ale i ve vyplácené mzdě, která bude u obchodní společnosti vyšší. Pokud bychom se bavili o vnímání společnosti zaměstnanci, snažíme se vystupovat jako organizace, která chce v oboru IT udávat směr a zlepšovat každodenní život našich zákazníků – jak soukromých, tak státních organizací. V tom vidíme naši přidanou hodnotu a důvod, proč každý den docházíme do zaměstnání.

Myslíte si, že s tímto mohou souviset také některé z předešlých odchodů Vašich podřízených?

Jak jsem již řekl, kromě plánovaných změn v obchodním oddělení se setkáváme s jednotkami odcházejících pracovníků, které osobně přičítám zejména současné situaci na trhu práce. Pokud je některých uchazečů o zaměstnání nedostatek, začnou je organizace vzájemně přepřacovat a přetahovat se o ně. To se samozřejmě stává i nám a snažíme se si své pracovníky udržet. Bohužel i přes výrazné navýšení mzdy se nám nepodaří odchodu některých lidí zabránit.

Současně u Vás však lidé pracují na DPČ a na ty se žádné z Vámi jmenovaných výhod nevztahují. Co vás vede k takové četnosti uzavírání dohod o pracovní činnosti?

Dohod o pracovní činnosti využíváme zejména při obsazování juniorských pozic. U mladých lidí je často obtížné odhadnout, jak úspěšné bude jejich zaškolení a rychlost rozvoje. To má vliv také na jejich účast v realizovaných zakázkách. Úspěšní nováčci se rychle adaptují a jsou v hojné míře na projektech využíváni, méně úspěšným jsou přidělovány drobné úkoly s volnějšími termíny. Vlastnická struktura jasně stanovila výkonnost, kterou musí sekce v poměru k počtu zaměstnaných na hlavní pracovní poměr dosahovat a tomu také musím uzpůsobit její personální politiku. Za tohoto předpokladu se snažíme využít výhod, které nám nabízejí i právě dohody o pracovní činnosti.

Jak dlouhá většinou bývá s “dohodáři“ spolupráce?

Pokud se nám spolupráce s daným člověkem neosvědčí, většinou od nás do půlroku odchází. V případě, že jsme s jeho výkony spokojeni, snažíme se ho “vtáhnout“ do co největší spolupráce s celým oddělením na realizovaných zakázkách. Pracovní náplň takového zaměstnance se postupně rozrůstá a zpravidla po roce, v krajních případech po 2 letech, mu nabízíme spolupráci formou hlavního pracovního poměru.

Jakým způsobem se společnost snaží současné zaměstnance stabilizovat a zabránit tak jejich odchodu ke konkurenci?

Stabilizace zaměstnanců je dosahováno zejména prostřednictvím rozvoje jejich profesních dovedností, pružné pracovní doby, rozsáhlých firemních benefitů včetně individualizovatelného programu Cafeteria a dobře vybaveného pracovního zázemí. U “dohodářů“ je tomu prostřednictvím adekvátního navyšování hodinové mzdy ve vztahu k velikosti zpracovávané agendy a vybraných hmotných výhod.

Považujete toto řešení za dostatečné?

Ano považuji. Pokud srovnám pracovní podmínky a výhody, které existovaly před 10 lety a které jsou nyní, myslím si, že našim zaměstnancům vycházíme maximálně vstříc a nabízíme vše, co je k dispozici v i jiných organizacích.

Ze získaných odpovědí je patrné, že 5 zaměstnanců Vašeho útvaru plánuje v nejbližším půlroce odchod ze společnosti. Víte o tom? Předpokládanými důvody jejich odchodu jsou požadavky na vyšší mzdu a lepší benefity a jiný nadřizený.

Do této chvíle jsem věděl celkem o 3 lidech, kteří nad odchodem uvažovali. Vaše informace je pro mne tedy částečně novinkou a společně s přiděleným manažerem lidských zdrojů se budeme muset blíže věnovat jejímu rozboru, identifikovat tyto zaměstnance a pokusit se je stabilizovat nebo se připravit na hledání jejich náhrady.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a odpovědi, které jste mi poskytli.

Příloha 4: Rozbor výsledků šetření s manažerem XYZ

Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem úseku Podpůrných činností společnosti XYZ, Mgr. Pavlem Marešem. Dne 15. ledna 2019, v sídle společnosti XYZ.

Dobrý den pane řediteli, děkuji, že jste si na mě udělal čas.

Na úvod, před bližším rozbohem výsledků dotazníkového šetření bych se Vás rád zeptal, zda ve Vaší struktuře firmy nastaly za poslední rok nějaké výrazné změny?

Za poslední rok se, shodně o 2 členy, rozšířila naše projektová kancelář a oddělení IT architektury. Důvodem je plánované rozšíření obchodních aktivit společnosti.

Hledáte v současné chvíli nějaké další zaměstnance, kteří by měli rozšířit pracovní kolektiv?

Ano, v současné chvíli hledáme náhradu za nynějšího projektového administrátora, u kterého je plánován přesun na pozici projektového manažera juniora.

Na základě čeho budete u tohoto zaměstnance stanovovat nástupní mzdu?

Nástupní mzda nového a dorovnání mzdy současného zaměstnance bude odvozeno od tržní situace na pracovním trhu s přihlédnutím k pracovním zkušenostem a vzdělání obou pracovníků. Výsledná částka bude rozdělena po dle interní směrnici stanoveného poměru 80:20 mezi základní a pohyblivou složku mzdy – ta je vyplácena formou kvartálních záloh ročního bonusu.

Upravovali jste na základě tržní situace také nějakým způsobem platy současných zaměstnanců?

S přihlédnutím k současné situaci na pracovním trhu se vedení společnosti odhodlalo k opatření, v rámci něhož jsou od letošního ledna plošně navýšeny platy všech zaměstnanců pracujícím ve společnosti 2 roky a více o 10 %, přičemž navýšení se týká jak základní, tak pohyblivé složky mzdy.

Na základě porovnání Vaší společnosti a ABC vyšla najevo výrazně nižší spokojenost zaměstnanců v oblastech frekvence výplaty pohyblivé složky mzdy, obsahu práce a pracovního prostředí. Čím si toto vysvětlujete?

Je pravdou, že se zejména u nových zaměstnanců setkáváme s jistou nespokojeností s užívaným platovým modelem. Byť vzhledem k vlastnické struktuře společnosti myslím velmi

úspěšně reaguje na platové podmínky trhu, neubráníme se do budoucna jistým ústupkům. Jedním z nich je právě způsob výplaty pohyblivé složky mzdy ve 4 zálohách ročního bonusu. Zálohy nejsou rovnovážně rozděleny a reálný termín výplaty poslední části bonusu, vyplácené na konci fiskálního období, se téměř překrývá s termínem první části bonusu za období aktuální. Ač jsou zaměstnanci s celkovým objemem výplat za rok spokojeni, pouze základní, tedy každý měsíc vyplácená, složka mzdy u nich vytváří jistý pocit diskomfortu. Ve většině případů následně přistupujeme k vhodnému navýšení základní mzdy. S přihlédnutím na pole působnosti naší organizace chápeme, že některým lidem připadá jejich práce jistým způsobem nezáživná a opakující se, a proto i z tohoto důvodu se společnost snaží rozšířit pole své působnosti. Co se týká pracovního prostředí, jsme si vědomi, že jen obtížně nabídneme zaměstnancům takovou úroveň vybavení, jakou mají například komerční subjekty. I z tohoto důvodu se pořádají setkání managementu společnosti s nováčky, kde jsou zjišťovány první pocity nově přijatých pracovníků z pracovního prostředí, kolektivu kolegů nebo nové pracovní náplně. Na popud těchto setkání a skutečnosti, že obýváme již starší komplex budov, vedení XYZ zvažuje celkovou rekonstrukci kuchyněk a sociálních zařízení.

Nemyslíte si, že s tímto mohou souviset také některé z předešlých odchodů Vašich podřízených?

XYZ se může dlouhodobě pochlubit velmi nízkou fluktuací zaměstnanců, do 8 % ročně. Způsobeno je to dle mého názoru velkou stabilitou společnosti a způsobem, jakým se stará o své zaměstnance. I přes tyto podmínky ale nemůžeme zcela eliminovat vliv volného pracovního trhu. Pokud od nás zaměstnanci odchází, je to zejména do komerční sféry za rychlejším prostředím a "vyššími čísly". Ačkoliv tyto důvody chápeme a snažíme se svou práci proto posouvat tímto směrem, vždy budeme mít oproti komerčním subjektům své nevýhody, ale i výhody.

Jakým způsobem se společnost snaží současné zaměstnance stabilizovat a zabránit tak jejich odchodu ke konkurenci?

Jak jsem zmínil v předchozích odpovědích, i když jsme polostátní subjekt, snažíme se udržet krok s těmi komerčními. Nástupní mzdy zaměstnanců přizpůsobujeme aktuální situaci na pracovním trhu a navyšujeme i platy kmenových zaměstnanců. Poskytujeme týden dovolené navíc. Využíváme řady hmotných i nehmotných benefitů, které si zaměstnanci mohou vhodně

individualizovat. Chápeme, že všichni máme i soukromé životy, proto nabízíme zkrácenou a pružnou pracovní dobu všem lidem na mém úseku.

Považujete toto řešení za dostatečné?

Vždy samozřejmě můžete udělat něco jinak, ale myslím si, že toho společnost dělá mnoho a doufám, že to naši zaměstnanci ocení.

Dle získaných dat ve Vaší společnosti převažují zaměstnanci ve věku 36 - 55 let, máte v plánu zaujmout také výrazně mladší uchazeče o zaměstnání?

Ano, na začátku tohoto roku začal náborový program studentů středních a vysokých škol, který má za úkol zaujmout budoucí uchazeče o pracovní uplatnění, ať již formou hlavního pracovního poměru nebo brigád při jejich dalším studiu.

Jakým způsobem je chcete ve společnosti stabilizovat?

Kromě rozvoje jejich teoretických znalostí ze škol je to hlavně program Talent Managementu, jehož cílem je identifikovat a více rozvíjet potenciál našich nových kolegů prostřednictvím zajímavých projektů a spolupráce se všemi odděleními společnosti.

Ze získaných odpovědí je patrné, že nikdo z Vašich zaměstnanců neplánuje v nejbližším půlroce odchod ze společnosti. Pokud by se tak ale rozhodl, bylo by to nejspíše z důvodu požadavku na vyšší mzdu a lepší benefity. Co si o tom myslíte?

Jsem rád, že jsou u nás stávající pracovníci spokojeni a nepoohlížejí se po jiných nabídkách. Co se týká financí a výhod, platí asi u většiny lidí, že čím více, tím lépe. Zároveň s nimi ale také rostou nároky na různé oblasti lidského života. Každý máme nějaké požadavky a je na nás, jakou jim nastavíme důležitost. Sám jsem si ji musel nastavit a zvolil jsem proto XYZ.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a odpovědi, které jste mi poskytli.

Příloha 5: Výsledky dotazníkového šetření

Kdo je vaším zaměstnavatelem?	Jaké je Vaše pohlaví	Kolik je Vám let?	Jak dlouho pracujete ve společnosti?	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Jaký je typ Vašeho smluvního vztahu se společností?	Obsah práce	Považujete svou práci za důležitou?	Považujete se na přidělenou práci dostatečně kvalifikovaní?	Myslíte si, že Vás práce dostatečně rozvíjí?	By/a byste ochotný/á přijmout náročnější pracovní úkol, pokud by uroveň jeho splnění mohla pozitivně, případně i negativně ovlivnit Vaši mzdu?	Využívá zaměstnavatel dostatečně Vaš potenciál?	Naslouchá vedení společnosti dostatečně Vašim plánům a připomínkám?	Vyhovuje Vám nabízený prostor pro seberealizaci?	Mzda	Považujete svou mzdu za adekvátní k Vašemu pracovnímu výkonu?
ABC	žena	26 - 35 let	1-2 roky	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,57	2	2	2	3	1	5	3	3	4
ABC	muž	36 - 45 let	1-2 roky	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,86	4	3	1	2	1	5	4	2,2	4
ABC	muž	46 - 55 let	1-2 roky	bakalářské vzdělání	HPP	1,71	1	1	3	3	1	1	2	3	4
ABC	žena	46 - 55 let	1-2 roky	vysokoškolské vzdělání	DPČ	2,14	2	2	3	2	3	1	2	2,4	2
ABC	žena	46 - 55 let	1-2 roky	vysokoškolské doktorské vzdělání	DPČ	2,43	3	1	2	3	2	4	2	3	3
ABC	žena	46 - 55 let	1-2 roky	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,00	2	3	2	2	2	1	2	3,4	4
ABC	žena	Do 25 let	1-2 roky	vysokoškolské vzdělání	HPP	1,86	2	2	2	1	1	3	2	3,2	4
ABC	žena	36 - 45 let	1-2 roky	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	DPČ	2,43	3	1	3	3	2	3	2	3	3
ABC	žena	36 - 45 let	1-2 roky	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	DPČ	2,00	1	2	3	2	3	1	2	3,4	4
ABC	muž	26 - 35 let	1-2 roky	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,71	3	4	1	3	1	5	2	3,8	4
ABC	muž	26 - 35 let	1-2 roky	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,71	4	3	4	2	1	2	3	3,4	4
ABC	muž	26 - 35 let	1-2 roky	bakalářské vzdělání	DPČ	2,29	2	1	2	3	3	2	3	2,8	3
ABC	muž	26 - 35 let	1-2 roky	bakalářské vzdělání	HPP	1,86	1	3	2	2	2	1	2	2,8	4
ABC	žena	26 - 35 let	1-2 roky	vysokoškolské vzdělání	DPČ	2,14	2	2	1	2	2	4	2	3	1
ABC	žena	26 - 35 let	1-2 roky	vysokoškolské vzdělání	DPČ	2,57	3	2	2	3	1	5	2	3,2	4
ABC	muž	36 - 45 let	1-2 roky	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,43	2	1	2	3	3	4	2	3,6	4
ABC	muž	36 - 45 let	1-2 roky	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	DPČ	2,29	1	3	2	1	3	3	3	3,4	3
ABC	muž	36 - 45 let	1-2 roky	bakalářské vzdělání	DPČ	2,57	4	3	4	2	2	1	2	3,2	3
ABC	žena	36 - 45 let	1-2 roky	vysokoškolské doktorské vzdělání	DPČ	3,00	3	3	3	1	4	5	2	3,6	3
ABC	muž	36 - 45 let	3-5 let	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,57	2	3	1	4	2	5	1	2	2
ABC	muž	36 - 45 let	1-2 roky	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,14	3	1	4	2	2	1	2	3	3
ABC	žena	Do 25 let	3-5 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,57	2	3	2	3	2	4	2	3,6	2
ABC	muž	36 - 45 let	3-5 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,71	3	2	2	4	2	4	2	3,4	3
ABC	muž	46 - 55 let	3-5 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,71	4	1	3	3	5	1	2	3,2	4
ABC	muž	46 - 55 let	3-5 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,00	1	2	2	1	3	2	3	2,4	5
ABC	muž	56 a více let	3-5 let	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,43	3	3	2	2	3	2	2	3,8	3
ABC	žena	56 a více let	3-5 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,43	2	3	2	2	3	3	2	3,4	4
ABC	žena	Do 25 let	3-5 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	1,86	1	2	1	3	2	2	2	4,6	4
ABC	muž	Do 25 let	3-5 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,43	1	3	2	3	3	3	2	3,4	3
ABC	žena	26 - 35 let	3-5 let	bakalářské vzdělání	HPP	1,57	1	1	1	2	1	3	2	3	3
ABC	muž	26 - 35 let	6-10 let	bakalářské vzdělání	HPP	2,71	1	3	4	3	3	4	1	3	1
ABC	muž	26 - 35 let	3-5 let	bakalářské vzdělání	HPP	2,71	1	5	3	4	3	1	2	4,2	5
ABC	žena	26 - 35 let	3-5 let	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,43	3	1	2	3	4	3	1	3,4	3
ABC	muž	26 - 35 let	3-5 let	bakalářské vzdělání	HPP	2,00	1	4	1	1	3	1	3	3,6	4

ABC	žena	36 - 45 let	3-5 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	3,00	3	2	3	5	2	3	3	2,4	3
ABC	žena	26 - 35 let	6-10 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	3,43	3	4	3	1	5	5	3	3,2	3
ABC	muž	36 - 45 let	Do 1 roku	vysokoškolské doktorské vzdělání	DPC	2,57	4	1	3	3	3	3	1	2,6	2
ABC	muž	26 - 35 let	6-10 let	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,14	2	4	1	1	3	3	1	2,2	2
ABC	muž	26 - 35 let	6-10 let	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,14	3	2	1	3	3	1	2	3,6	3
ABC	žena	26 - 35 let	6-10 let	bakalářské vzdělání	HPP	2,43	3	2	1	1	5	3	2	3	4
ABC	muž	26 - 35 let	6-10 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,00	2	3	1	1	3	2	2	2,8	3
ABC	muž	26 - 35 let	Do 1 roku	vysokoškolské vzdělání	HPP	1,71	2	2	2	2	1	2	1	3,8	4
ABC	muž	46 - 55 let	Do 1 roku	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,57	2	3	2	1	5	4	1	3,2	3
ABC	muž	56 a více let	Do 1 roku	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,29	2	2	2	4	1	2	3	3,4	3
ABC	muž	36 - 45 let	více jak 11 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,29	2	2	4	2	2	3	1	3,2	4
XYZ	žena	Do 25 let	1-2 roky	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,71	1	2	4	3	3	4	2	2,4	1
XYZ	muž	Do 25 let	1-2 roky	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,00	1	2	3	3	3	1	1	2,4	3
XYZ	žena	26 - 35 let	3-5 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,57	4	3	2	3	4	1	1	3,2	3
XYZ	muž	26 - 35 let	3-5 let	bakalářské vzdělání	HPP	2,71	1	3	3	4	3	2	3	3,4	3
XYZ	muž	26 - 35 let	3-5 let	vysokoškolské vzdělání	HPP	3,29	3	2	4	3	4	5	2	3	3
XYZ	muž	36 - 45 let	3-5 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,71	3	2	3	2	4	2	3	2,8	2
XYZ	muž	36 - 45 let	1-2 roky	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	3,14	4	3	4	3	3	3	2	2,4	2
XYZ	muž	36 - 45 let	1-2 roky	bakalářské vzdělání	HPP	2,14	1	2	3	2	5	1	1	1,6	1
XYZ	muž	36 - 45 let	3-5 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,86	4	2	2	3	4	3	2	3	3
XYZ	muž	36 - 45 let	3-5 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,71	3	2	3	3	2	3	3	2,2	1
XYZ	muž	56 a více let	3-5 let	bakalářské vzdělání	HPP	2,71	3	3	3	2	2	3	3	2,4	1
XYZ	žena	46 - 55 let	3-5 let	bakalářské vzdělání	HPP	3,00	3	1	2	3	4	5	3	3,2	3
XYZ	žena	56 a více let	3-5 let	vysokoškolské vzdělání	HPP	2,86	2	2	4	3	4	3	2	3,2	1
XYZ	muž	46 - 55 let	6-10 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,71	3	1	4	2	4	2	3	3,4	3
XYZ	muž	46 - 55 let	6-10 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,57	3	2	3	3	3	2	2	3	3
XYZ	muž	36 - 45 let	3-5 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,43	2	4	2	4	2	1	2	3,2	3
XYZ	muž	36 - 45 let	6-10 let	bakalářské vzdělání	HPP	3,14	3	2	3	4	4	3	3	3,2	2
XYZ	muž	Do 25 let	Do 1 roku	bakalářské vzdělání	DPC	2,14	4	1	2	1	2	3	2	3	3
XYZ	muž	Do 25 let	Do 1 roku	vysokoškolské vzdělání	DPC	2,71	3	1	3	2	3	5	2	2,6	3
XYZ	muž	56 a více let	více jak 11 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	3,14	4	2	2	4	4	3	3	2,2	2
XYZ	žena	56 a více let	více jak 11 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,57	3	2	3	2	3	2	3	2,8	2
XYZ	žena	56 a více let	6-10 let	bakalářské vzdělání	HPP	2,71	2	2	4	3	4	2	2	2,6	3
XYZ	muž	46 - 55 let	6-10 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,14	1	2	3	2	2	2	3	1,8	1
XYZ	žena	46 - 55 let	6-10 let	střední / střední odborné s maturitní zkouškou	HPP	2,14	2	2	2	3	2	1	3	1,8	2
XYZ	muž	46 - 55 let	6-10 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,29	3	1	3	3	3	2	1	2,2	3
XYZ	žena	36 - 45 let	6-10 let	vysokoškolské doktorské vzdělání	HPP	2,71	3	2	4	2	3	4	1	2,6	2

Vyvíjí se Vaše mzda obdobným způsobem jako množství Vaší pracovní náplně?	Vyvíjí se Vaše mzda vůči Vaším odborným dovednostem přiměřeným způsobem?	Jste spokojeni se svou nominální roční mzdou?	Jste spokojeni se způsobem a četností vyplácení osobního ohodnocení / pohyblivé složky Vaší mzdy?	Hmotné výhody a program Cafeteria	Disponujete služebním vozem, který můžete využívat také k soukromým účelům?	Umožňuje Vám zaměstnavatel užívání pracovního notebooku a mobilního telefonu i k soukromým účelům?	Vyhovuje Vám nabízený systém flexibilních benefitů Cafeteria?	Považujete množství nabízených výhod za dostatečné?	Považujete výši přidělovaných bodů za dostatečnou?	Při možnosti volby mezi měsíčním navýšením bodového konta o body v nominální hodnotě 1000,- Kč nebo navýšením hrubé mzdy o 1000 Kč měsíčně byste preferoval:	Považujete některé nabízené benefity v dnešní době za samozřejmost?	Považujete některé nabízené benefity za zbytečné?	Jaký benefit Vám v nabídce zaměstnavatele chybí?	Zaměstnanecký kolektiv	Označili byste atmosféru na svém pracovišti za pozitivní?
2	3	3	3	2,4	1	1	4	3	3	benefity	stravenky	-	-	2,56	2
3	1	2	1	2,2	3	1	3	2	2	benefity	-	-	-	3,11	2
4	4	1	2	2,2	3	1	2	1	4	benefity	-	-	-	3,11	3
4	2	2	2	3,8	3	1	5	5	5	peníze	-	stravenky	-	3,44	2
4	4	3	1	3,8	3	1	5	5	5	nevím	-	-	-	3,22	2
2	3	4	4	2	1	1	3	2	3	peníze	-	-	-	3,00	4
3	5	3	1	1,8	3	1	1	2	2	nevím	stravenky	-	dog-friendly office	3,00	2
5	3	3	1	3,8	3	1	5	5	5	peníze	-	-	-	3,00	2
4	4	4	1	3,8	3	1	5	5	5	peníze	-	-	dog-friendly office	2,22	2
3	5	4	3	2,2	3	1	2	2	3	peníze	stravenky	-	-	2,22	4
4	3	4	2	2,4	1	1	3	2	5	benefity	stravenky	-	-	3,11	5
3	4	1	3	3,8	3	1	5	5	5	benefity	stravenky	-	dog-friendly office	3,22	5
3	2	3	2	3,2	3	1	2	5	5	peníze	-	-	-	3,22	2
4	3	4	3	3,8	3	1	5	5	5	benefity	stravenky	-	-	2,89	3
4	3	3	2	3,8	3	1	5	5	5	benefity	stravenky	-	-	2,89	3
4	4	4	2	1,8	1	1	1	1	5	benefity	-	-	-	2,44	3
3	5	3	3	3,8	3	1	5	5	5	benefity	stravenky	-	-	3,22	2
4	3	5	1	3,8	3	1	5	5	5	nevím	stravenky	-	-	2,89	4
4	5	3	3	3,8	3	1	5	5	5	benefity	-	-	-	2,89	1
3	2	2	1	2,8	1	1	2	5	5	peníze	stravenky	-	-	2,22	2
2	3	5	2	2,4	3	1	1	2	5	benefity	-	-	-	3,11	2
4	4	5	3	3,8	3	1	5	5	5	benefity	stravenky	parkování	-	3,56	4
3	3	5	3	3	3	1	5	1	5	benefity	stravenky	parkování	-	3,11	4
4	2	5	1	2,4	3	1	3	2	3	benefity	-	-	-	2,89	2
4	1	1	1	2	1	1	3	2	3	nevím	-	stravenky	-	3,11	2
5	4	3	4	2,2	3	1	1	2	4	benefity	-	-	-	2,67	1
3	4	2	4	2,6	3	1	4	2	3	nevím	-	-	-	3,00	5
5	4	5	5	2,6	3	1	4	2	3	nevím	stravenky	-	-	2,44	2
5	5	2	2	2,4	3	1	3	2	3	benefity	stravenky	-	dog-friendly office	2,11	1
2	4	5	1	2,4	3	1	4	2	2	benefity	-	-	-	3,33	5
4	3	3	4	2,8	3	1	3	2	5	nevím	-	-	-	2,33	1
4	4	3	5	2	1	1	1	2	5	nevím	-	-	-	2,89	3
2	4	5	3	2,4	3	1	3	2	3	benefity	-	-	-	3,56	4
5	3	3	3	2,6	3	1	2	2	5	peníze	-	-	-	3,33	5

2	1	3	3	2,6	3	1	2	2	5	nevím	-	-	-	2,67	3
3	3	4	3	2,6	3	1	2	2	5	benefity	-	-	-	2,22	2
5	3	2	1	3,8	3	1	5	5	5	nevím	-	-	-	3,11	4
3	1	4	1	2,8	3	1	5	3	2	peníze	stravenky	parkování	-	2,67	3
4	5	4	2	1,4	3	1	1	1	1	benefity	stravenky	-	-	2,78	1
2	4	3	2	2,6	1	1	3	3	5	nevím	stravenky	-	-	2,44	4
2	3	4	2	2,2	3	1	3	1	3	nevím	-	-	-	3,00	3
5	2	4	4	1,8	3	1	1	2	2	benefity	stravenky	-	-	3,00	1
2	5	4	2	2,6	3	1	2	3	4	nevím	-	-	místnost pro konzumaci vlastních jídel	3,33	3
4	3	4	3	2,2	3	1	1	1	5	peníze	stravenky	-	-	3,00	3
2	4	3	3	2,8	3	1	3	3	4	peníze	-	-	-	2,78	2
3	2	3	3	2,8	3	3	1	4	3	peníze	stravenky	-	relaxační zóna	2,44	3
2	2	2	3	2,6	3	3	3	1	3	benefity	stravenky	-	-	2,44	5
2	4	3	4	2,4	3	3	2	2	2	peníze	-	stravenky	-	3,11	3
2	4	4	4	2,8	3	3	4	3	1	peníze	-	-	-	2,11	2
2	4	3	3	2,8	1	3	3	4	3	nevím	stravenky	-	-	2,44	1
3	3	2	4	2,2	3	3	1	1	3	peníze	-	stravenky	-	3,22	1
3	4	2	1	2,6	3	3	2	2	3	benefity	-	-	relaxační zóna	3,00	4
2	2	2	1	3,6	3	3	5	5	2	peníze	stravenky	-	místnost pro konzumaci vlastních jídel	2,78	3
4	2	2	4	2,6	3	3	3	3	1	benefity	stravenky	-	místnost pro konzumaci vlastních jídel	2,56	2
2	2	2	4	2	3	3	1	1	2	nevím	stravenky	-	-	2,56	4
4	2	2	3	2	3	3	1	1	2	nevím	stravenky	-	-	2,44	2
2	3	4	4	2,4	3	3	2	2	2	benefity	-	-	-	2,67	1
3	4	4	4	3,2	3	3	2	3	5	benefity	stravenky	-	-	3,11	5
4	3	2	5	1,8	1	3	2	1	2	nevím	-	-	místnost pro konzumaci vlastních jídel	1,89	1
3	4	2	3	2	3	3	1	1	2	peníze	-	-	-	2,78	2
2	4	2	5	2,2	3	3	2	2	1	peníze	-	-	dog-friendly office	2,33	2
2	4	3	5	3,6	3	3	2	5	5	peníze	stravenky	-	dog-friendly office	2,89	2
3	2	3	4	4,2	3	3	5	5	5	nevím	-	-	-	2,00	1
2	3	2	3	2,8	3	3	5	1	2	benefity	stravenky	-	-	1,89	2
1	2	2	4	2	1	3	2	2	2	benefity	stravenky	parkování	-	2,56	4
2	3	3	4	2,4	3	3	2	3	1	nevím	stravenky	parkování	místnost pro konzumaci vlastních jídel	2,67	3
2	1	3	4	2,2	3	3	1	2	2	benefity	stravenky	-	-	2,56	3
1	2	2	3	2,4	3	3	2	2	2	nevím	stravenky	-	-	2,89	1
2	2	2	1	3,2	3	3	5	3	2	benefity	-	-	-	2,22	2
2	2	3	1	2,2	3	3	1	2	2	benefity	stravenky	-	-	2,56	3
3	3	1	4	2,6	3	3	3	2	2	benefity	-	-	dog-friendly office	2,00	1

Máte se svými kolegy přátelské vztahy?	Znáte pracovní náplň svých kolegů?	Důvěřujete znalostem a dovednostem svých kolegů / spolupracovníků?	Považuje práci kolegů za hodnotnou a rozumíte jejímu smyslu?	Považujete své pracoviště za klidné?	Považujete velikost kolektivu Vaší sekce / úseku za adekvátní vzhledem k zadávaným úkolům?	Považujete počet svých nejbližších kolegů za:	Myslíte si, že vedení společnosti věnuje tomuto bodu dostatečný prostor?	Osoba nadřízeného	Myslíte si, že je Vás nadřízený pro svou práci dostatečně odborně vzdělán?	Považujete svého nadřízeného za spravedlivého?	Považujete svého nadřízeného za dostatečně empatického?	Využívá v dostatečném množství pochval a výtěk?	Považujete styl vedení Vašeho manažera za vhodný?	Naslouchá nadřízený Vaším potřebám?	Naslouchá nadřízený Vaším nápadům či připomínkám?	Myslíte si, že Vás nadřízený zatěžuje zbytečným množstvím byrokracie?	Pracovní prostředí	Vyhovuje Vám Vaše pracoviště z hlediska hluku, teploty a čistoty?
1	2	2	2	3	4	4	3	1,67	2	1	2	1	2	3	3	1	2,25	3
3	1	5	2	2	4	4	5	2,78	1	2	5	1	4	5	5	2	2,50	3
5	4	5	2	2	2	3	2	2,67	3	4	4	2	3	3	3	2	1,25	1
2	2	5	2	4	5	4	5	2,11	3	1	1	3	3	5	2	1	3,25	3
5	3	4	2	3	2	4	4	2,56	1	1	5	3	2	3	5	3	2,75	4
2	2	4	2	3	3	4	3	2,33	4	3	1	2	4	3	2	2	2,25	2
3	2	3	3	4	2	3	5	2,33	3	1	1	4	4	2	3	3	3,50	4
4	1	3	2	4	4	3	4	2,00	4	1	2	2	2	2	3	2	2,00	2
2	2	2	3	3	2	3	1	2,44	3	2	3	3	3	1	5	2	2,75	3
2	1	1	2	2	1	3	4	2,89	3	5	3	3	2	5	2	3	2,50	1
1	3	3	2	3	4	2	5	3,00	3	5	3	4	4	4	1	3	1,75	3
3	2	1	2	3	5	4	4	2,33	3	1	5	2	4	3	1	2	2,25	3
3	3	3	3	5	3	4	3	3,00	5	3	4	1	5	3	4	2	3,00	4
5	1	3	2	3	4	2	3	2,44	3	4	3	2	3	1	2	4	2,25	1
3	3	3	3	5	2	2	2	2,22	1	1	3	4	3	3	3	2	2,00	2
1	2	2	1	3	3	4	3	2,78	3	4	5	4	1	3	3	2	1,75	1
4	4	4	1	4	3	4	3	2,56	2	4	1	4	3	3	3	3	2,50	3
3	2	5	2	3	2	3	2	2,44	3	3	3	2	3	1	3	4	2,25	3
4	3	2	3	4	1	3	5	2,78	3	4	3	4	1	3	4	3	1,25	1
1	3	1	3	4	2	1	3	2,67	3	3	2	2	4	2	5	3	3,00	1
3	5	3	3	3	2	3	4	2,44	2	2	3	3	5	4	1	2	2,00	4
4	3	3	3	4	4	3	4	3,00	2	4	4	2	5	4	3	3	3,25	4
4	1	3	2	3	4	2	5	2,22	4	1	3	2	1	4	2	3	3,00	4
3	1	4	1	4	4	3	4	2,22	2	3	1	1	5	1	3	4	3,50	4
4	2	2	2	5	4	4	3	2,33	1	3	3	3	1	3	3	4	1,75	2
3	4	2	1	5	4	3	1	2,22	3	3	3	4	2	2	2	1	3,50	4
2	5	2	2	3	2	4	2	2,44	3	4	3	1	3	1	3	4	3,50	3
2	4	1	2	3	2	3	3	2,78	3	3	3	4	1	3	5	3	3,00	3
3	2	1	2	3	3	1	3	2,33	3	2	3	4	3	1	1	4	2,50	2
2	4	4	2	5	4	1	3	2,56	3	1	5	3	2	2	5	2	2,75	5
3	2	5	3	3	1	2	1	2,33	3	3	2	4	1	2	2	4	2,25	3
3	2	2	3	4	2	4	3	2,67	4	4	1	2	2	3	4	4	2,50	1
2	2	5	2	5	5	4	3	2,67	2	3	5	4	2	1	3	4	3,25	4
4	5	3	1	3	2	4	3	2,56	4	4	2	5	2	2	3	1	2,25	3

4	2	4	1	1	3	3	3	2,78	2	2	4	4	5	1	3	4	3,25	4
1	2	1	1	5	2	3	3	3,22	3	3	4	5	5	3	3	3	1,50	2
5	2	2	4	3	3	2	3	2,22	3	1	3	5	3	3	1	1	1,50	1
1	3	1	2	4	3	4	3	2,44	3	2	3	4	1	4	2	3	2,50	1
5	3	1	1	4	4	3	3	3,00	3	3	4	3	2	4	4	4	2,50	2
1	1	4	4	3	3	1	1	2,22	1	5	4	4	1	1	3	1	2,00	1
2	5	3	4	2	3	2	3	1,67	4	1	2	2	1	2	1	2	1,75	1
2	3	4	2	4	4	3	4	1,67	1	1	2	2	2	3	1	3	2,50	2
3	2	2	3	4	4	4	5	2,44	3	2	5	3	3	1	2	3	3,25	3
3	2	3	3	3	3	3	4	2,67	1	3	4	4	3	4	3	2	3,00	5
1	1	4	2	3	4	5	3	2,00	1	3	3	1	1	2	4	3	2,75	1
3	4	2	3	1	2	3	1	2,33	2	4	2	2	3	3	3	2	3,50	3
2	3	1	1	1	3	3	3	2,33	4	2	2	2	2	4	3	2	3,25	3
4	3	3	2	4	3	2	4	2,33	1	1	5	4	1	3	3	3	1,50	1
1	1	3	2	2	2	4	2	2,44	2	4	4	1	4	2	2	3	2,50	3
3	1	1	2	4	5	3	2	2,56	2	1	5	4	3	2	1	5	2,75	5
5	5	2	2	2	5	4	3	2,67	2	3	4	3	2	5	3	2	2,50	3
4	2	5	3	2	3	1	3	2,22	2	1	1	3	2	3	5	3	3,00	3
4	3	2	2	4	1	3	3	2,22	2	2	2	4	1	3	2	4	3,50	2
3	3	1	2	4	3	2	3	2,44	2	1	3	2	3	5	2	4	3,50	3
1	3	2	3	2	3	2	3	2,33	2	3	3	2	1	3	3	4	2,75	4
2	2	4	2	2	2	3	3	2,67	3	5	2	2	4	2	2	4	2,75	2
4	2	5	2	3	2	2	3	2,56	2	1	2	4	3	2	5	4	2,50	2
2	3	5	3	2	2	3	3	2,33	2	3	3	2	1	1	5	4	2,75	1
2	2	1	2	1	3	2	3	2,11	1	3	1	2	4	2	4	2	2,50	2
3	1	5	3	2	3	3	3	2,56	4	2	2	3	3	2	4	3	3,00	2
3	3	1	2	2	3	2	3	2,44	4	2	2	3	2	3	2	4	2,50	2
3	2	4	4	2	4	4	3	2,33	4	3	2	5	3	1	1	2	2,75	2
2	2	1	3	2	3	2	2	2,11	2	2	2	4	1	3	1	4	3,50	4
1	1	2	1	3	2	2	3	2,33	2	3	1	3	3	4	1	4	3,75	4
3	3	2	2	3	2	2	2	2,44	3	2	2	2	3	2	4	4	2,50	2
2	2	3	1	4	2	3	4	2,22	2	3	2	2	1	2	4	4	2,50	2
1	1	3	2	4	2	3	4	1,89	2	1	2	2	2	2	5	1	2,00	1
5	3	4	1	2	3	3	4	2,22	2	2	2	2	3	2	3	4	2,75	2
4	1	4	1	1	2	3	2	2,00	2	4	1	3	2	2	2	2	3,00	3
2	3	1	4	2	3	3	2	2,67	2	5	5	2	4	1	2	3	2,75	2
3	1	1	2	1	3	3	3	2,89	2	3	4	2	4	4	4	3	3,25	4

Vyhovuje Vám vybavenost Vašeho pracoviště? (počítač, tiskárna, scanner, ...)	Vyhovuje Vám způsob uspořádání kanceláře (stavební oddělení / operspace) a umístění Vašeho pracovního místa?	Jste spokojeni/a se sociálním vybavením pracoviště? (Rozmístění a počet toalet, vybavenost a počet kuchyňek, prostor pro odpočinek a konzumaci vlastního jídla)	Sklobení práce a soukromého života	Považujete zaměstnavatelem nabízenou délku roční dovolené za dostatečnou?	Nabízí Vám zaměstnavatel sickdays?	Vyhovuje Vám Váš stanovený pracovní režim (pevná / pružná pracovní doba)?	Umožňuje Vám práce skloubit Váš pracovní i soukromý život?	Vyhovují Vám společností nastavené standardy oblékání?	Vnímání společnosti	Považujete svého zaměstnavatele za stabilního?	Jste spokojeni se směřováním organizace?	Přispívá, dle Vašeho názoru, společnost ke zlepšení všeobecného blaha?	Těší Vás, pokud si Vás Vaši blízcí spojují s touto společností?	Doprava a občanská vybavenost okolí	Vyhovuje Vám dopravní dostupnost Vašeho zaměstnání městskou hromadnou dopravou?	Vyhovuje Vám dopravní dostupnost Vašeho zaměstnání individuální dopravou (automobil, motocykl, jízdní kolo)?
1	3	2	2,40	3	3	1	3	2	3,00	3	3	2	4	2,75	2	3
3	3	1	2,60	3	3	2	2	3	2,25	3	2	3	1	3,75	3	5
1	1	2	2,40	3	3	2	3	1	3,75	3	5	5	2	2,25	2	1
5	3	2	2,60	3	3	2	4	1	2,00	3	2	2	1	3,75	3	4
1	5	1	2,20	3	3	2	2	1	4,25	4	5	4	4	1,75	2	2
2	3	2	2,40	3	3	2	3	1	3,00	5	2	3	2	1,50	2	1
4	4	2	2,20	3	3	2	2	1	3,25	1	4	4	4	2,25	1	1
1	2	3	2,40	2	3	2	4	1	4,00	5	4	3	4	3,75	4	5
3	3	2	2,60	2	3	2	5	1	3,75	5	4	3	3	2,00	1	2
3	4	2	2,60	3	3	3	3	1	2,25	2	2	2	3	2,50	2	3
1	2	1	2,00	2	3	2	2	1	3,50	4	3	4	3	3,50	2	4
3	1	2	2,80	3	3	2	5	1	3,00	4	1	3	4	2,25	2	2
2	5	1	2,20	2	3	3	2	1	1,75	2	1	1	3	3,25	4	4
2	4	2	2,40	3	3	3	1	2	3,50	3	3	4	4	3,00	2	3
1	2	3	3,40	3	3	4	5	2	3,25	2	3	3	5	2,50	1	3
3	1	2	2,20	3	3	1	2	2	2,00	3	1	3	1	2,75	2	3
3	3	1	2,80	3	3	3	3	2	3,25	2	3	3	5	2,00	2	3
1	3	2	2,80	3	3	3	3	2	3,50	4	2	4	4	3,00	4	3
2	1	1	2,40	3	3	1	3	2	2,75	3	2	3	3	3,25	2	5
3	5	3	2,80	2	3	3	3	3	3,00	5	4	2	1	3,75	4	5
1	1	2	2,60	2	3	1	4	3	1,75	2	1	3	1	3,50	4	3
4	2	3	2,60	2	3	3	3	2	2,50	5	3	1	1	2,75	1	4
3	3	2	3,00	3	3	3	4	2	3,75	2	4	5	4	2,00	2	2
4	3	3	3,00	2	3	3	4	3	3,25	3	1	5	4	3,50	4	3
2	1	2	2,60	2	3	3	4	1	1,75	3	2	1	1	3,00	3	3
3	4	3	2,60	3	3	1	5	1	2,50	4	2	1	3	3,00	4	3
2	5	4	2,00	2	3	1	3	1	3,00	2	3	5	2	2,50	1	4
4	3	2	2,40	2	3	1	5	1	1,75	3	1	1	2	2,25	3	2
4	3	1	2,40	2	3	1	4	2	3,25	3	2	4	4	3,25	2	4
1	3	2	2,60	3	3	1	3	3	2,75	3	3	4	1	3,50	3	5
2	3	1	2,40	2	3	1	2	4	3,50	4	3	4	3	2,25	2	1
3	4	2	2,60	2	3	1	4	3	3,00	2	5	2	3	2,50	3	1
2	4	3	2,00	3	3	1	1	2	2,75	4	5	1	1	3,00	2	4
3	2	1	2,40	2	3	1	4	2	3,50	3	4	4	3	2,75	1	4

2	5	2	3,20	3	3	2	4	4	2,50	2	2	1	5	2,75	3	1
1	2	1	2,20	2	3	2	2	2	3,00	3	4	1	4	2,25	1	2
2	1	2	2,80	2	3	2	3	4	3,50	5	3	2	4	3,50	4	2
5	3	1	2,40	3	3	2	1	3	4,00	4	4	3	5	2,75	4	1
3	2	3	2,60	2	3	2	4	2	3,75	2	4	4	5	3,00	4	2
4	1	2	2,40	3	3	2	2	2	3,25	3	3	4	3	2,25	1	1
2	1	3	2,20	2	3	2	2	2	2,25	1	2	3	3	4,25	4	4
1	4	3	3,40	4	3	2	4	4	3,00	4	3	2	3	2,50	3	3
5	4	1	2,80	2	3	3	4	2	3,00	3	3	3	3	2,50	4	1
1	3	3	2,40	2	3	1	4	2	2,00	1	1	3	3	3,50	4	2
2	4	4	3,00	2	3	3	5	2	1,25	2	1	1	1	2,25	2	3
2	5	4	1,80	1	3	1	2	2	2,25	2	1	3	3	3,00	1	4
4	3	3	2,60	1	3	3	4	2	2,50	4	3	1	2	3,25	5	4
3	1	1	2,00	1	3	1	2	3	3,25	2	3	4	4	1,50	3	1
2	1	4	2,60	1	3	1	5	3	1,50	2	1	2	1	3,00	1	5
1	1	4	2,00	2	3	1	3	1	1,50	2	1	2	1	3,75	4	4
3	2	2	2,00	1	3	1	3	2	2,25	1	3	3	2	2,75	3	3
2	3	4	2,00	1	3	1	2	3	2,50	2	3	3	2	2,75	1	3
3	4	5	2,40	2	3	3	1	3	3,00	3	3	2	4	2,00	4	1
4	3	4	1,60	1	3	1	1	2	2,75	2	4	2	3	2,50	4	1
2	3	2	2,00	1	3	1	2	3	2,50	3	3	3	1	3,00	3	5
3	2	4	2,40	2	3	3	3	1	2,25	4	1	2	2	3,00	3	3
2	2	4	1,80	1	3	2	2	1	1,50	2	1	2	1	2,75	3	3
3	3	4	2,40	1	3	2	3	3	2,00	1	3	3	1	2,75	2	4
3	1	4	2,00	2	3	2	1	2	3,50	1	5	3	5	3,00	1	4
3	3	4	2,40	1	3	3	3	2	1,50	1	1	2	2	2,75	1	4
3	2	3	1,80	1	3	1	2	2	2,75	2	3	2	4	2,75	5	1
4	2	3	2,00	2	3	2	1	2	3,00	2	3	2	5	3,00	2	3
3	2	5	2,20	2	3	2	2	2	3,75	3	2	5	5	2,50	4	1
5	3	3	2,20	2	3	3	1	2	2,75	3	3	1	4	4,00	4	5
4	3	1	1,40	1	3	1	1	1	2,50	2	1	5	2	2,75	3	3
2	3	3	2,20	2	3	2	2	2	2,50	1	2	2	5	2,50	2	3
2	1	4	2,00	2	3	2	1	2	3,00	3	5	3	1	2,75	3	1
4	2	3	2,00	2	3	1	1	3	2,00	1	3	3	1	2,50	4	1
2	4	3	2,00	1	3	1	3	2	3,50	5	4	3	2	3,00	3	3
4	2	3	2,00	1	3	3	1	2	3,00	5	3	3	1	2,75	1	4
3	3	3	2,20	2	3	1	3	2	2,00	1	4	2	1	3,00	1	5

Jste spokojen/a s možnostmi odstavení/zaparkování individuálních dopravních prostředků v okolí Vaší kanceláře?	Vyhovuje Vám občanská vybavenost v okolí Vaší kanceláře (restaurace, sportoviště, trafika, potraviny)?	Jak dlouho byste byl/a ochotný/á každý den dojíždět do zaměstnání?	Obsah práce	Mzda	Hmotné výhody a program Cafeteria	Zaměstnanec kým kolektiv	Osoba nadřízeného	Pracovní prostředí	Skloubení práce a soukromého života	Vnímání společnosti	Doprava a občanská vybavenost okolí	Uvažoval/a jste za poslední 6 měsíců o změně svého zaměstnání?	Rozhodl/a jste se ho změnit (plánujete odchod; odcházíte) ?	Jaké (by) byly hlavní důvody změny	Jaké (by) byly hlavní důvody změny	Jaké (by) byly hlavní důvody změny
4	2	Do 15 minut	4	2	3	1	5	7	9	6	6	NE	NE	Lepší pracovní prostředí	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí
5	2	Do 15 minut	3	1	4	2	6	5	9	7	8	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda	Jiný nadřízený
3	3	Do 45 minut	3	2	4	1	8	7	5	9	6	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Nový zaměstnanecký kolektiv	Odlisný obsah práce
5	3	Do 45 minut	5	2	4	3	7	8	6	1	9	ANO	NE	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Jiný druh smluvního úvazku
1	2	Do 45 minut	5	2	4	3	7	8	6	1	9	ANO	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Nový zaměstnanecký kolektiv	Jiný druh smluvního úvazku
2	1	Do 45 minut	1	2	6	9	5	3	8	4	7	NE	NE	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda
4	3	Do 30 minut	5	8	2	3	1	6	4	7	9	ANO	NE	Jiný nadřízený	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda
4	2	Do 45 minut	3	2	4	1	8	7	5	9	6	ANO	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda	Jiný druh smluvního úvazku
2	3	Do 1 hodiny	2	4	3	6	5	7	1	9	8	NE	NE	Vyšší mzda	Lepší pracovní prostředí	Jiný druh smluvního úvazku
3	2	Do 45 minut	1	2	5	4	6	8	9	3	7	ANO	ANO	Vyšší mzda	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí	Odlisné vnímaná společnost
5	3	Do 1 hodiny	2	1	3	4	5	6	7	9	8	NE	NE	-	-	-
2	3	Do 45 minut	5	8	2	3	1	6	4	7	9	NE	NE	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí	Jiný nadřízený	-
1	4	Do 15 minut	3	1	4	2	6	5	9	7	8	NE	NE	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda
4	3	Do 45 minut	1	4	2	3	8	7	2	5	9	NE	NE	Jiný nadřízený	Odlisný obsah práce	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí
3	3	Do 15 minut	1	3	2	5	7	6	8	9	9	ANO	ANO	Lepší pracovní prostředí	-	Vyšší mzda
4	2	Do 45 minut	3	2	1	6	4	5	8	9	7	NE	NE	Jiný nadřízený	Vyšší mzda	-
1	2	Do 45 minut	3	2	1	5	6	7	9	8	4	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda	Vyšší mzda
3	2	Do 30 minut	5	2	3	1	4	9	8	7	6	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda	Odlisný obsah práce
2	4	Do 15 minut	3	1	4	2	6	5	9	7	8	ANO	ANO	Jiný nadřízený	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda
3	3	Do 30 minut	5	8	4	1	3	2	6	9	7	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Odlisný obsah práce	Jiný druh smluvního úvazku
2	5	Do 45 minut	4	2	5	1	3	8	6	9	7	NE	NE	Jiný nadřízený	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda
3	3	Do 15 minut	3	2	1	6	4	5	8	9	7	ANO	NE	Odlisný obsah práce	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Lepší skloubení práce a soukromého života
1	3	Do 45 minut	5	2	4	6	3	7	1	9	8	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Jiný nadřízený	Odlisný obsah práce
4	3	Do 45 minut	5	8	4	1	3	2	6	9	7	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Odlisný obsah práce	-
4	2	Do 30 minut	3	1	5	9	2	6	8	4	6	NE	NE	Jiný nadřízený	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Odlisné vnímaná společnost
3	2	Do 15 minut	3	2	1	6	4	5	8	9	7	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Nový zaměstnanecký kolektiv	-
2	3	Déle než hodinu	5	8	2	3	1	6	4	7	9	ANO	ANO	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Nový zaměstnanecký kolektiv	Jiný nadřízený
2	2	Do 15 minut	3	2	5	1	6	8	7	9	4	NE	NE	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Lepší skloubení práce a soukromého života
2	5	Do 30 minut	4	2	3	1	5	7	9	6	6	NE	NE	Lepší skloubení práce a soukromého života	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Odlisné vnímaná společnost
1	5	Déle než hodinu	3	2	1	6	4	5	8	9	7	ANO	NE	Jiný nadřízený	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí	-
4	2	Do 1 hodiny	6	4	2	5	3	7	1	9	8	NE	NE	Lepší pracovní prostředí	Vyšší mzda	-
3	3	Do 45 minut	1	2	5	4	6	8	9	3	7	NE	NE	Lepší pracovní prostředí	-	-
4	2	Do 45 minut	2	4	3	7	5	8	1	6	9	NE	NE	Odlisný obsah práce	Lepší pracovní prostředí	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
4	2	Do 45 minut	5	2	4	6	3	7	1	9	8	ANO	ANO	Lepší pracovní prostředí	Jiný nadřízený	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria

4	3	Do 45 minut	5	2	3	1	4	9	8	7	6	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda	Odlisný obsah práce
4	2	Do 15 minut	1	2	6	9	5	3	8	4	7	NE	NE	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí	Lepší pracovní prostředí	-
4	4	Do 45 minut	1	2	5	4	6	8	9	3	7	NE	NE	Jiný nadřizený	Odlisný obsah práce	Jiný druh smluvního úvazku
4	2	Do 30 minut	5	8	4	1	3	2	6	9	7	NE	NE	Vyšší mzda	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí
4	2	Do 45 minut	7	1	6	9	5	8	2	3	4	NE	NE	Lepší pracovní prostředí	Vyšší mzda	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí
3	4	Do 30 minut	5	2	4	3	7	8	6	1	9	NE	NE	Lepší pracovní prostředí	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí	-
5	4	Do 15 minut	3	1	5	9	2	6	8	4	6	NE	NE	Odlisný obsah práce	Lepší pracovní prostředí	Vyšší mzda
1	3	Do 15 minut	3	2	4	1	8	7	5	9	6	NE	NE	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	-
2	3	Do 45 minut	7	1	6	9	5	8	2	3	4	ANO	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Nový zaměstnanecký kolektiv	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
5	3	Do 45 minut	5	8	2	3	1	6	4	7	9	NE	NE	Jiný nadřizený	Lepší skloubení práce a soukromého života	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
1	3	Déle než hodinu	3	1	5	4	2	8	6	7	9	NE	NE	Vyšší mzda	Lepší pracovní prostředí	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
3	4	Do 45 minut	4	5	1	7	3	9	2	8	6	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda	Lepší skloubení práce a soukromého života
3	1	Do 1 hodiny	1	4	2	3	8	7	2	5	9	NE	NE	Odlisné vnímaná společnost	Vyšší mzda	Jiný nadřizený
1	1	Do 15 minut	4	5	2	3	7	9	1	8	6	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Nový zaměstnanecký kolektiv	Odlisný obsah práce
3	3	Do 1 hodiny	3	1	4	2	6	5	9	7	8	NE	NE	Jiný nadřizený	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda
5	2	Do 45 minut	4	2	5	1	3	8	6	9	7	ANO	NE	Vyšší mzda	Odlisné vnímaná společnost	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí
3	2	Do 1 hodiny	6	4	2	5	3	7	1	9	8	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Odlisný obsah práce	Lepší skloubení práce a soukromého života
3	4	Do 1 hodiny	5	8	4	1	3	2	6	9	7	NE	NE	Odlisný obsah práce	Jiný nadřizený	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
2	1	Do 30 minut	3	2	1	4	8	6	9	7	5	NE	NE	Odlisný obsah práce	Odlisný obsah práce	Lepší skloubení práce a soukromého života
2	3	Do 30 minut	5	2	1	4	3	8	7	9	6	ANO	NE	Odlisný obsah práce	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Lepší skloubení práce a soukromého života
2	2	Do 30 minut	3	2	1	5	6	7	9	8	4	ANO	NE	Vyšší mzda	Nový zaměstnanecký kolektiv	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
2	4	Do 30 minut	1	4	2	3	8	7	2	5	9	ANO	NE	Odlisný obsah práce	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
3	2	Do 30 minut	4	5	3	2	1	7	8	6	9	ANO	NE	Odlisný obsah práce	Odlisný obsah práce	Lepší skloubení práce a soukromého života
1	4	Do 45 minut	1	3	2	5	7	6	8	9	9	NE	NE	Jiný nadřizený	Vyšší mzda	Lepší skloubení práce a soukromého života
3	4	Do 15 minut	1	2	5	4	6	8	9	3	7	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Odlisný obsah práce	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
2	4	Do 45 minut	2	4	3	6	5	7	1	9	8	NE	NE	Jiný nadřizený	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
3	2	Do 30 minut	6	4	2	5	3	7	1	9	8	ANO	NE	Vyšší mzda	Odlisné vnímaná společnost	Lepší doprava do zaměstnání a občanská vybavenost okolí
2	5	Do 30 minut	1	4	1	5	7	6	2	8	9	NE	NE	Nový zaměstnanecký kolektiv	Vyšší mzda	Odlisné vnímaná společnost
3	2	Do 30 minut	5	8	4	1	3	2	6	9	7	NE	NE	Vyšší mzda	Vyšší mzda	Odlisné vnímaná společnost
4	3	Do 45 minut	4	3	2	1	6	7	9	5	8	NE	NE	Odlisný obsah práce	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Odlisné vnímaná společnost
2	3	Do 15 minut	5	8	2	3	1	6	4	7	9	NE	NE	Odlisný obsah práce	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Lepší skloubení práce a soukromého života
3	2	Do 45 minut	1	3	2	5	7	6	8	9	9	ANO	NE	Vyšší mzda	Odlisný obsah práce	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
3	4	Do 15 minut	4	2	3	1	5	7	9	6	6	NE	NE	Vyšší mzda	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
2	3	Do 15 minut	1	4	2	3	8	7	2	5	9	NE	NE	Nový zaměstnanecký kolektiv	Vyšší mzda	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria
3	3	Déle než hodinu	3	2	1	5	6	7	9	8	4	NE	NE	Odlisný obsah práce	Odlisný obsah práce	Lepší skloubení práce a soukromého života
2	4	Do 30 minut	5	4	1	3	8	6	2	9	7	NE	NE	Odlisný obsah práce	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Lepší skloubení práce a soukromého života
3	3	Do 1 hodiny	3	2	5	1	6	8	7	9	4	NE	NE	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Lepší hmotné výhody a program Cafeteria	Vyšší mzda