

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Hodnocení a stimulační zaměstnanců**

**Veronika Zittová**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Zittová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy**

Název anglicky

**Evaluation and stimulation of business employees**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

### Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K výzkumu 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 hodnocení zaměstnanců a účinku stimulů. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

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

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

## Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

## Klíčová slova

stimuly, motivace, hodnocení, benefity, odměny, kompetence, SMART, osobní rozvoj, výkonnost zaměstnanců, kritéria hodnocení, metody hodnocení

---

## Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J E. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení a stimulace zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8. března 2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi CSc. za čas a trpělivost při konzultacích během psaní této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat společnosti Albi Česká republika a.s. za poskytnutí veškerých informací a podkladů.

# Hodnocení a stimulace zaměstnanců

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení a stimulací zaměstnanců. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou na základě studia odborné literatury vymezeny teoretické pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, motivace a stimulace zaměstnanců. Tyto poznatky jsou nadále využity v praktické části, kde je nejdříve charakterizovaná konkrétní firma. Následně je zde popsán systém hodnocení zaměstnanců, pracovní náplň HR oddělení, způsob motivace a stimulace zaměstnanců a rozpočet na zaměstnanecké benefity. Dále je hodnocen motivační systém dané firmy a systém předání zpětné vazby mezi zaměstnanci. V závěru je vypracované doporučení ke zlepšení současného stavu. Praktická část byla zpracována na základě studia vnitropodnikových dokumentů, pozorování pracovníků, dotazníkového šetření a rozhovoru s HR ředitelkou.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, motivace, zaměstnanecké benefity, hodnocení zaměstnanců, stimulace zaměstnanců, metody hodnocení, teorie motivace

# Evaluation and Stimulation of Business Employees

## **Abstract**

This Bachelor's Thesis entitled addressed the issue of evaluation and stimulation of employees. This Thesis was divided into two main parts. Firstly, theoretical part which was followed by the practical part. The theoretical part defined the theoretical concepts in the field of human resource management, employee evaluation, motivation and stimulation of employees and it was based on the study of the reference literature. These findings were eventually used in the practical part, where a specific company is firstly characterized. Subsequently it contains descriptions of various structures throughout the company as: the system of employee evaluation, workload of the HR department, the methods of motivation and stimulation of employees and lastly the budget for employee benefits. Furthermore, the motivational system of the company and the system of passing feedback between employees were evaluated. In the end, places of possible improvements were highlighted and possible solutions for future improvements of the current situation were recommended. The practical part itself was elaborated based on the study of internal company documents, observation of employees, a questionnaire survey and an interview with the director of the HR department.

**Keywords:** human resources management, motivation, employee benefits, employee evaluation, employee stimulation, evaluation methods, motivational theory



<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíle práce .....	13
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Hodnocení zaměstnanců.....	16
3.2.1 Právní norma hodnocení pracovníků .....	17
3.2.2 Oblasti hodnocení .....	18
3.2.3 Metody hodnocení .....	19
3.2.4 Hodnotící rozhovor .....	19
3.2.5 Typy hodnocení .....	19
3.3 Motivace.....	20
3.3.1 Vliv zadání na motivaci .....	21
3.3.2 Typy motivace .....	22
3.3.3 Teorie motivace .....	22
3.3.3.1 Hierarchické třídění potřeb.....	22
3.3.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	23
3.3.3.3 Alderferova teorie ERG.....	24
3.3.3.4 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y .....	24
3.3.4 Základní nástroje pracovní motivace .....	24
3.3.5 Firemní kultura .....	24
3.4 Stimulace.....	25
3.4.1 Zaměstnanecké benefity .....	26
3.4.2 Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů .....	27
3.4.3 Vzdělání zaměstnanců .....	28
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1 Charakteristika sledované firmy .....	30
4.1.1 Funkční struktura a základní ekonomické údaje.....	31
4.1.2 Firemní kultura a etický kodex .....	32
4.1.3 Zákaznické desatero.....	33
4.2 HR oddělení .....	33
4.3 Získávání zaměstnanců .....	34
4.4 Proces odměňování zaměstnanců.....	34
4.5 Zaměstnanecké benefity .....	36

4.5.1	Rozpočet výdajů na zaměstnanecké benefity .....	36
4.5.2	Základní zaměstnanecké benefity .....	37
4.5.3	Volitelné zaměstnanecké benefity .....	38
4.5.4	Dodatečné benefity .....	38
4.5.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	39
4.6	Zaměstnanecký průzkum .....	39
4.7	Proces hodnocení a zpětná vazba .....	40
<b>5</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>41</b>
5.1	Analýza dotazníkového šetření .....	41
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	47
5.3	Návrh řešení zjištěných nedostatků.....	47
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>51</b>
7.1	Knižní zdroje .....	51
7.2	Internetové zdroje.....	52
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>54</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Obrázek č. 2 Logo společnosti ALBI Česká republika a.s.

Obrázek č. 3 Logo společnosti Arnold

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Základní finanční údaje

Tabulka č. 2 Náklady na zaměstnanecké benefity v pražské kanceláři

## Seznam grafů

Graf č. 1 Pohlaví

Graf č. 2 Věkové rozdělení

Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 4 Délka pracovního poměru

Graf č. 5 Spokojenost s aktuální nabídkou benefitů

Graf č. 6 Zpětná vazba ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnancům

Graf č. 7 Zpětná vazba ze strany zaměstnanců vůči přímým nadřízeným

Graf č. 8 Spokojenost s fungováním komunikačního robota Arnold

Graf č. 9 Celková spokojenost se zaměstnáním v Albi

## **Seznam schémat**

Schéma č. 1 Požadavky na pracovníky útvarů lidských zdrojů

Schéma č. 2 Tři oblasti hodnocení

Schéma č. 3 Cyklické schéma motivace

Schéma č. 4 Hierarchie potřeb dle Maslowa

Schéma č. 5 Typy firemních kultur

Schéma č. 6 Funkční struktura Albi

# 1 Úvod

V současné době je řízení lidských zdrojů nedílnou součástí k fungování každé firmy. Práce s personálem bývá často také velice obtížná. Jedním z cílů HR oddělení je získání kvalitních zaměstnanců a zároveň dlouhodobější udržení jejich pracovního poměru. Téměř každá firma v současné době nabízí svým pracovníkům alespoň nějaké zaměstnanecké benefity.

Každé HR oddělení má v současné době nepřehledné množství možností, jakým způsobem sestaví pro své zaměstnance nabídku benefitů. I drobná změna v tomto oddělení může velmi podstatně přispět k chodu celé firmy. Záleží na tomto oddělení, a samozřejmě na finančních prostředcích dané společnosti, jaké benefity zvolí, aby působily na pracovníky co nejúčinněji a docházelo tím k lepším pracovním výkonům.

Zaměstnanecké benefity mohou velice kladně působit na motivaci pracovníků nejen během pracovního výkonu, ale i mimo něj. Firma tak získá velkou konkurenční výhodu při získávání nových zaměstnanců, zároveň udržení těch stávajících a podpoří i loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Pro zajištění lepších pracovních podmínek pro zaměstnance existuje spousta motivačních a stimulačních prostředků, musíme však detailně vědět, jak s nimi nakládat. V případě správného nastavení benefitů dochází k výhodám jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Také hodnocení zaměstnanců bývá nezbytnou součástí pracovního výkonu personálního oddělení. Pro mnoho pracovníků, kteří tuto úlohu provádějí, to mnohdy bývá nelehký úkol. Individuální přístup nadřízeného k zaměstnancům se firmě může u některých osobnostních typů lidí velice vyplatit. Osobní přístup tak může navodit pocit, že má nadřízený o své podřízené opravdu zájem a že nejsou jen bezvýznamnou součástí firmy.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíle práce**

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání.
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

## 2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou na základě literární rešerše relevantních odborných zdrojů zaměřených na personální řízení popsány stimulační faktory zaměstnanců, motivace k práci a následně jejich hodnocení.

V úvodu druhé části jsou popsány základní informace zkoumané společnosti. Pro získání potřebných informací ve výzkumu ohledně systému hodnocení a stimulačních faktorů zaměstnanců bude využito v praktické části bakalářské práce několik výzkumných metod. Prvním východiskem pro praktickou část bude rešerše vnitropodnikových dokumentů, etický kodex a organizační struktury dané společnosti. Pro získání objektivního pohledu na situaci ve firmě provedu polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou HR a zároveň použiji dotazníkové šetření, které se bude týkat všech zaměstnanců v pražské kanceláři.

Hlavním cílem dotazníkové šetření je zjistit, jak působí stimulační faktory na zaměstnance ve sledované firmě. Dotazník bude zaslán všem zaměstnancům v kanceláři, což je přibližně 90 osob. Data zjištěná v dotazníkové metodě budou přehledně zpracována do grafů a následně komentována. Pro provedení posledního dílčího cíle bude na základě všech výše uvedených metod navrženo doporučení, které povede ke zvýšení motivace zaměstnanců a efektivnosti stimulačních nástrojů, čímž bude zajištěna vyšší spokojenost na pracovišti.

V praktické části bakalářské práce budou využity následující výzkumné metody:

- deskriptivní metody založené na obsahové analýze vnitropodnikových dokumentů
- polostrukturovaný rozhovor
- dotazníkové šetření
- analýza získaných informací.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení lidí v organizaci se často můžeme setkat s několika termíny, které často bývají nesprávně považovány za synonyma (řízení lidských zdrojů, personalistika, personální administrativa a personální řízení), tudíž je musíme na začátku jednoznačně rozlišit a definovat. (Koubek, 2015, s 14)

Řízení lidských zdrojů představuje dle Armstronga (2015, s. 45) komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí s řízením lidí v organizacích a se zaměstnáváním, což zahrnuje například činnosti: řízení lidského kapitálu, strategického řízení lidských zdrojů, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělání, rozvoj a péče o zaměstnance aj. Dle Koubka (2015, s. 15) se jedná o nejnovější pojetí personální práce, která se v zahraničí začala utvářet v průběhu 50. a 60. let

Personalistika se zabývá v organizaci tou částí práce, která se soustřeďuje na člověka ve vztahu k jeho pracovním procesům, což je plánování, získávání, formování, využívání, fungování, organizování a uplatňování jeho činnosti, vztah k vykonané práci, spolupracovníků, dalším osobám a organizaci, se kterými se v ohledu na svou práci stýká. Dále se také personalistika zabývá osobním uspokojením pracovníka z vykonané práce, sociálního a personálního rozvoje. (Koubek, 2015, s. 13)

Pokud mluvíme o personální administrativě (neboli správě), tak se jedná z historického hlediska o nejstarší pojetí personální práce. Tehdy chápalo personální práci jen jako službu zajišťující administrativu a procesy spojené se zaměstnáváním lidí, práci s dokumenty a informacemi, které se týkali zaměstnanců. Jednalo se o jednoznačně pasivní a podpůrnou roli v podniku. (Koubek, 2015, s. 14)

Požadavky na útvar lidských zdrojů mají stále rostoucí tendenci, což je obrazem rostoucí důležitosti a měnící se rolí této oblasti. V 90. letech vznikla vyčerpávající studie, která vymezila trojdílný rámec požadavků na útvar lidských zdrojů, který tvoří řízení procesů změny, všestranná znalost možností a lidské zdroje. Pro jakékoliv rozbory pro strategii je nezbytná znalost technických, finančních a strategických možností organizace. (Dytrt, 2006, s. 126-127)

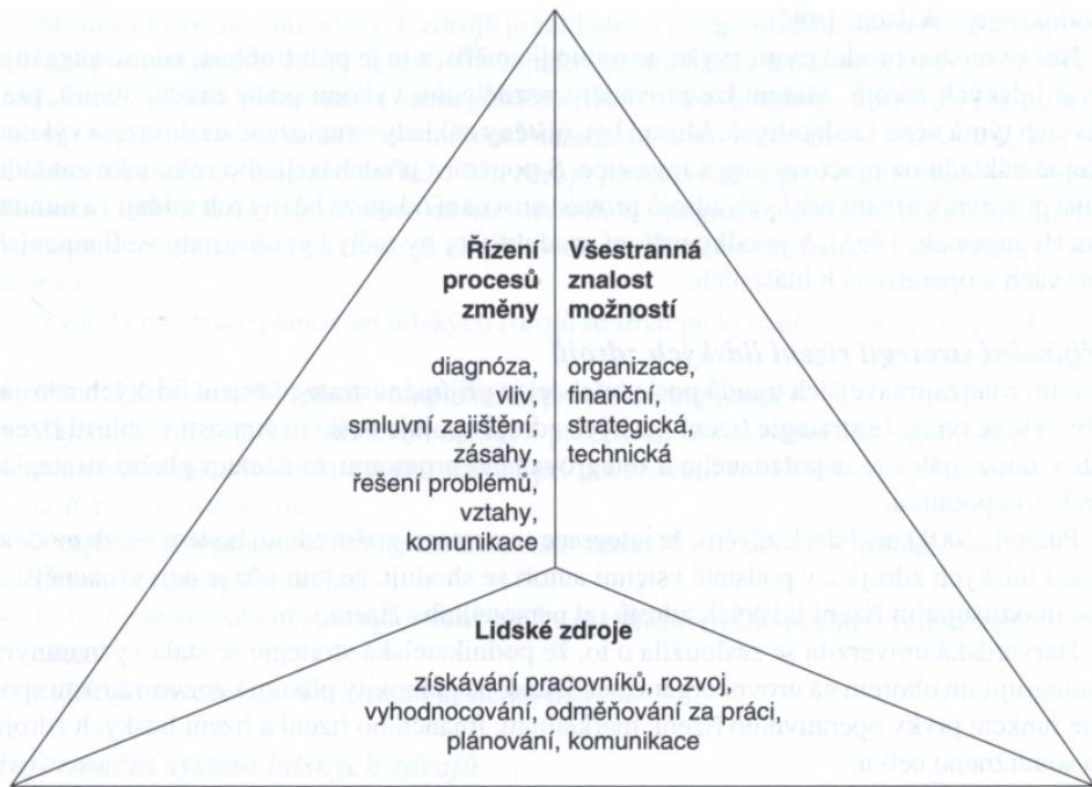


Schéma č.1 Požadavky na pracovníky útvarů lidských zdrojů (Dytrt, 2006, s. 127)

Na důležitost útvaru lidských zdrojů v posledních letech také poukazuje časopis *Journal of Personnel Psychology*, což je od roku 2002 čtvrtletně vydávaný časopis věnovaný mezinárodnímu výzkumu psychologie týkající se pracovního prostředí a lidí, kteří se v tomto oboru pohybují. (Dytrt, 2006, s. 125, hogrefe.com © 2021)

### 3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů manažerů. Hodnocení zaměstnanců má význam pro hodnoceného pracovníka, pro vedoucího i pro podnik. (Bělohlávek, 2005, s. 59)

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Druhotné cíle jsou utužování vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zefektivnění práce personálních pracovníků. (Arthur, 2010, s. 14)

Arthur (2010, s. 12) považuje zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance jako hlavní cíl hodnocení výkonu. Organizace, které se



soustředí na zájmy jednotlivců a na plné využití jejich schopností, mají pracovní síly motivované mnohem více.

Dle Horníka je řízení výkonnosti pracovníků a hodnocení pracovníků personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři nikoliv jen personalisté či HR specialisté. (Horník, 2006, s. 13)

O správném hodnocení lidí se rozhoduje dříve, než samotný proces hodnotícího rozhovoru začne. Základem hodnocení je porovnávání. Musíme dát také pozor na to, aby k hodnocení docházelo ve správných a odpovídajících podmínkách. Zároveň proces hodnocení nenahradí nefunkční procesy ve firmě nebo špatně nastavené cíle. Hodnocení je tudíž účinné pouze ve srozumitelném firemním prostředí. (Plamínek, 2009, s. 96)

U každé organizace je potřeba hodnocení pracovníků zejména ze třech základních důvodů. První důvod je posílení nebo změna organizační kultury a komunikace strategie. Druhý důvod je harmonizace zájmů všech zúčastněných. Každá organizace má nějaký svůj cíl a strategie, stejně tak i jednotlivci mají svůj cíl a je zapotřebí, aby si zaměstnanci vzali za svůj cíl ten, který má organizace. Třetí důvod je zvýšení výkonnosti. Hodnocení, rozvoj a vzdělání nevyhnutelně obsahují zpětnou vazbu a cíl. Bez těchto dvou aspektů nemůžeme vybudovat fungující systém hodnocení. (Horník, 2006, s. 15-16)

Podle Váchala (2013, s. 313) hodnocení pracovníků představuje náročnou personální činnost vedoucího, která obsahuje 3 fáze. První složka je sběr informací, což znamená evidence údajů o pracovníkovi. Druhá fáze je třídění a interpretace informací, což představuje komparaci údajů o pracovníkovi a stanovení závažnosti vyskytovaných znaků. Poslední složka je zpracování a formulace informací.

### **3.2.1 Právní norma hodnocení pracovníků**

Ze zákoníku práce je nutné zmínit dva paragrafy a to §109 a §302.

*§ 109 Mzda, plat a odměna z dohody*

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.

*§302 Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni:*

- a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,

- b) co nejlépe organizovat práci,
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

### 3.2.2 Oblasti hodnocení

Podle Horníka (2006, s. 20) existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby se jednalo o účinné hodnocení, musí být zacíleno na všechny tři oblasti. Jedná se o:

- Vstup – patří sem vše, co pracovník vkládá do své práce, tedy koncepce nebo i zkušenosti.
- Proces – jedná se o hodnocení různých zadání, úkolů atd.
- Výstup – bývají velice dobře měřitelné a nejčastěji představují výsledky a výkony. Při hodnocení výstupů se využívá metoda BSC (Balance Score Card)
  - Přímé hodnocení výstupu – u výkonu či výsledku, který má rozlišovací schopnost a lze vyjádřit číselně (např. obrat, chybovost atd.)
  - Nepřímé hodnocení výstupu – hodnocení výsledků na základě stupnice.

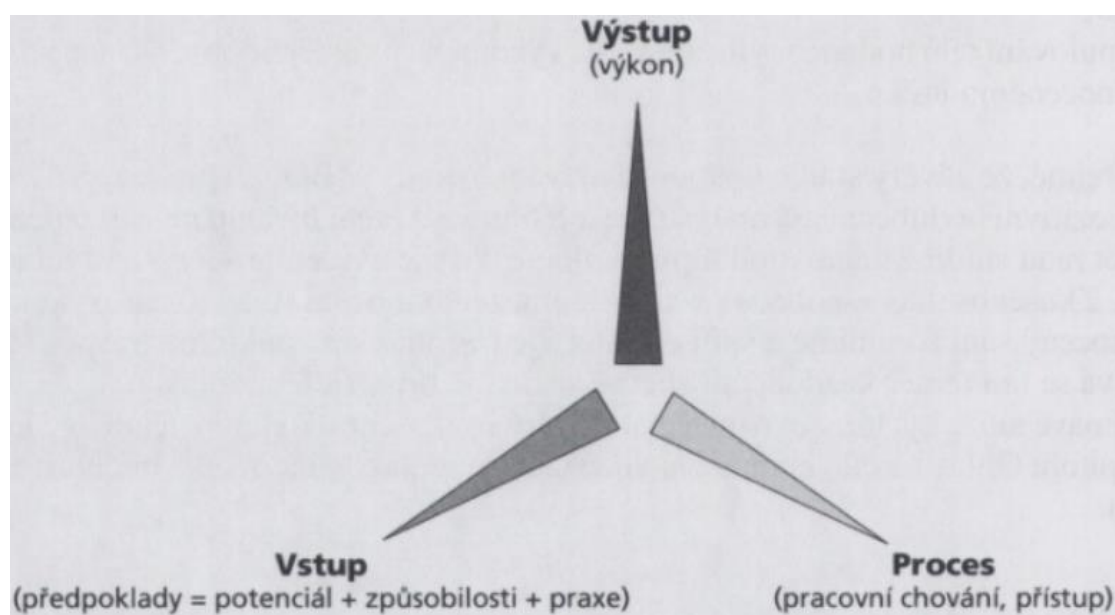


Schéma č. 2 Tři oblasti hodnocení (Horník, 2006, s. 20)

### 3.2.3 Metody hodnocení

Metody hodnocení rozdělujeme na hodnocení formální a hodnocení neformální. Význam obou hodnocení se stejně významný. Neformální hodnocení je neplánované, situační hodnocení, kterým je například pochvala nebo výtka. (Horník, 2006, s. 54)

Formální hodnocení můžeme na základě časového horizontu rozdělit na 3 skupiny metod:

- Metody zaměřené na minulost
- Metody zaměřené na přítomnost
- Metody zaměřené na budoucnost

### 3.2.4 Hodnotící rozhovor

Hodnocení jednotlivého úkolu musí být vždy objektivní, tudíž musíme mít dostatečné informace, které nám zajistí monitoring, což je objektivní měření zdrojů a výkonů. Měření by mělo být srozumitelné a přístupné pro hodnotícího i hodnoceného. Předmětem hodnotícího rozhovoru jsou rozdíly mezi skutečností a očekáváním. (Plamínek, 2009, s. 112)

Plamínek pro obsah hodnotícího rozhovoru navrhl pravidlo „trojitého vé“, jde o výsledky, vývoj a vztahy.

Výsledky – východiskem je monitoring. Diskutujeme o úspěchu s cílem potvrdit příslušné jednání.

Vývoj – plánujeme vývoj do budoucna a hodnotíme ten dosavadní. Zaměřujeme se primárně na lidské zdroje než na výkon.

Vztahy – předmětem tohoto tématu jsou vztahy na pracovišti mezi hodnoceným a hodnotícím, ale také vztahy mezi ostatními lidmi. Nemůžeme se ptát prvoplánově, odpověď se musíme dozvědět nepřímo. (Plamínek, 2009, s. 114)

### 3.2.5 Typy hodnocení

Hodnocení můžeme rozdělit na pravidelné hodnocení (krátkodobé a dlouhodobé) a nepravidelné hodnocení (mimořádné).

Krátkodobé hodnocení – pravidelné hodnocení probíhající po několika týdnech, například jednou do měsíce. Posuzují se jen výhony, pokud je to nutné, posuzují se výjimečně i zdroje.

Dlouhodobé hodnocení – dlouhodobé hodnocení probíhající jednou za půl nebo čtvrt roku. Posuzují se zdroje i výkon dle jednotlivých úloh a kompetencí.

Mimořádné hodnocení – nepravidelné, příležitostné hodnocení. Setkáváme se s ním během dvou typů situací. Pokud hodnocený nedosahuje opakovaně adekvátních výsledků, ale původ nevidí ve svých kompetencích. Druhý typ situace je, pokud se hodnocený naučil kompetence pro úlohu, která je pro něj nová. (Plamínek, 2009, s. 117-118)

### **3.3 Motivace**

V praxi se často můžeme setkat s častou záměnou pojmů motivace a stimulace, tudíž je nutno oba pojmy jednoznačně definovat.

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno u dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí. (Armstrong, 2015, s. 2017)

Pokud člověk plní úlohu pod vlivem vnitřních pohnutek, tak se jedná o motivy. (Plamínek, 2015, s. 16)

Podle Váchaly (2013, s. 308) jsou základní motivační zdroje následující: potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Motivaci vytváří sociální potřeby, ale hlavně potřeby základní. Motivace je založena na základě toho, jak je člověk vnitřně, psychologicky založen. Motivační profil člověka má klíčový význam pro každé jeho jednání.

Podle Tureckiové (2004, s. 55) je motivace vnitřním procesem, který projevuje vůli (ochotu) a touhu člověka, aby vyvinul určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Na základě této teorie se motivace přímo vztahuje k chování, přesněji jeho projevům a hovoříme tedy o motivovaném jednání. Motivační proces má cyklický charakter, viz. Schéma č. 3.

Pokud u člověka správně odhadneme jeho motivy, může práce za příznivých podmínek stále pokračovat i bez přísunu vnějších podmětů. (Plamínek, 2015, s. 17)

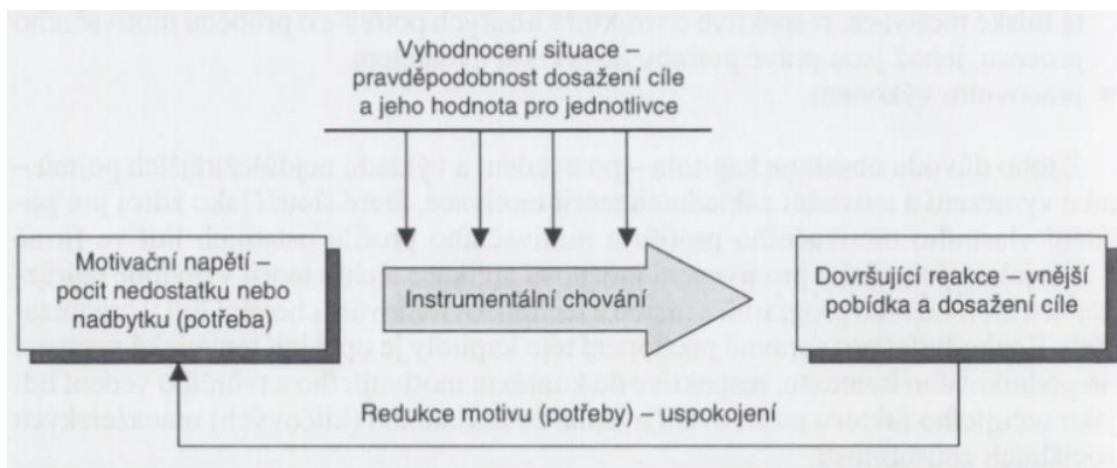


Schéma č. 3 Cyklické schéma motivace (Tureckiová, 2004, s. 56)

Rozdělujeme dva typy motivace, a to motivaci nehmotnou a motivaci hmotnou. Motivace nehmotná je taková, která nelze uspokojit penězi, například tedy seberealizace nebo sebeuspokojení. Mezi motivací hmotnou samozřejmě převládají peníze. Čím více však uspokojujeme své potřeby, tím potřeba peněz klesá, tudíž není zvyšování příjmů tak motivující. (Urban, 2017, s. 17)

Pro správnou motivaci zaměstnanců je nutné porozumění motivačních faktorů, které mají vliv na jejich pracovní nasazení. Všechny motivační faktory však nemusí na všechny zaměstnance působit stejně, proto je potřeba si tyto činitele vymezit.

### 3.3.1 Vliv zadání na motivaci

Motivaci pracovníků přímo ovlivňuje způsob zadání úkolů a úloh. Úkoly by proto měly splňovat tyto 4 podmínky:

- srozumitelnost pro vykonavatele,
- splnitelnost (i vykonavatel je považuje za splnitelné),
- vzhledem k vykonavateli jsou přiměřeně obtížné,
- úkoly jsou zadány individuálně (odpovídají tedy motivům a dalším lidským zdrojům určitého vykonavatele). (Plamínek, 2009, s. 110)

Při zadávání úkolů je zároveň nutné myslet během průběhu a výsledku na celkovou spokojenost pracovníků. Na spokojenost mají vliv většinou následující 3 složky:

- věcná spokojenost (spokojenost s konkrétním cílem či výsledkem, například sjednaná cena, vyjednanými podmínkami,

- procesní spokojenost (spokojenost s postupem, kterým bylo dosaženo výsledku),
- osobní spokojenost (nejdetailnější stupeň spokojenosti, která se vztahuje k důstojnosti role. (Plamínek, 2009, s. 112)

### 3.3.2 Typy motivace

Rozlišujeme dva typy motivace – vnitřní a vnější.

Vnitřní faktory motivace – především tyto čtyři faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy pyramidy potřeb a jsou to:

- samostatnost – podpora samostatnosti je důležitá pro přirozenou lidskou potřebu řídit si svou činnost,
- nové schopnosti – potřeba se ve svých schopnostech nadále rozvíjet,
- viditelné výsledky – většina lidí chce vidět konkrétní výsledky za svou práci, bývá většinou nejsilnější vnitřní faktor motivace,
- společenský význam a smysl.

Vnější faktory motivace – mezi tyto faktory motivace patří především finanční odměna, tj. mzda, prémie, bonus atd. ale také naděje na zvýšení mzdy nebo povýšení v budoucnu. Do těchto faktorů patří také uznání a pochvala nebo osobní či odborná reputace. (Urban, 2017, s. 16)

### 3.3.3 Teorie motivace

#### 3.3.3.1 Hierarchické třídění potřeb

Jeden z neznámějších modelů pracovní motivace je třídění potřeb, který uvedl americký psycholog Abraham Maslow. Rozřadil potřeby do pěti motivačních faktorů a seřadil je do pyramidy dle hierarchie. (Urban, 2017, s. 13)

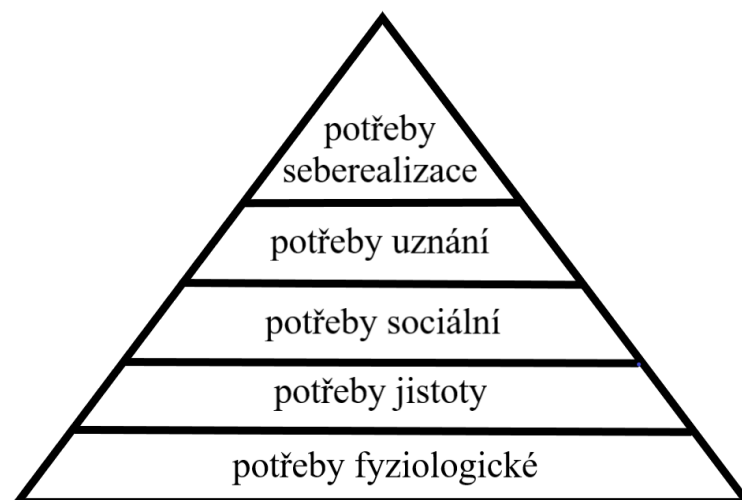


Schéma č. 4 Hierarchie potřeb dle Maslowa (Urban, 2017, s. 13)

- fyziologické potřeby – uspokojuje je především mzda
- potřeby jistoty – uspokojují je pracovní podmínky a prostředí pracoviště
- potřeby sociální – uspokojují dobré vztahy na pracovišti, pozitivní atmosféra a sociální kontakty
- potřeby uznání – uspokojeny vlastním sebehodnocením a sebevědomím
- potřeby seberealizace – rozvoj schopností, řešení problémů, kreativita při práci, získání nových zkušeností a dovedností atd.

Abraham Maslow tvrdil, že „Uspokojená potřeba přestává motivovat“, což platí pro všechny stupně Maslowovy pyramidy kromě hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace. Tato potřeba nemůže být nikdy zcela naplněna. (Urban, 2017, s. 13)

### 3.3.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model je založen na základě zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací. Autor této teorie dospěl k názoru, že existují dvě skupiny faktorů – motivační faktory a hygienické faktory které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. (Armstrong, 2015, s. 221)

Motivátory – podněcují zaměstnance k vyššímu nasazení a zájmu. Patří sem i okolnosti, o které mohou usilovat.

Hygienické faktory – tyto faktory se týkají pracovních podmínek. Nejedná se o motivační účinek, ale pokud tyto činitele chybí, mohou nakonec i demotivovat. Patří sem

například vztahy na pracovišti, zaměstnanecké výhody, organizace práce atd. (Urban, 2017, s. 18)

### 3.3.3.3 Alderferova teorie ERG

Autor této teorie vycházel z existence tří základních kategorií potřeb:

- Existence (existence needs) – jde o materiální a fyziologické potřeby.
- Sounáležitost (relatedness needs) – jedná se o veškeré vztahy k ostatním lidem, se kterými se setkáváme.
- Růst (growth needs) – vede jedince k tvořivé práci na sobě a na svém okolí. (Bělohávek, 2005, s. 42)

### 3.3.3.4 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

Tato teorie se částečně liší od ostatních typů pracovní motivace. Jedná se o rozlišení dvou typů pracovníků. První pracovník (kategorie X) se práci vyhýbá, pracuje nerad a dělá jen to nejnnutnější. Tohoto pracovníka je nutno dostatečně motivovat, kontrolovat a vést k práci. Druhý pracovník (kategorie Y) je jeho pravý opak prvního. Je kreativní, aktivní a je ochoten převzít na sebe zodpovědnost, tudíž je zapotřebí pozitivně oceňovat jeho výsledky a vytvářet mu příležitosti pro osobní růst. (Wagnerová, 2008, s. 16).

### 3.3.4 Základní nástroje pracovní motivace

Mezi základní nástroje pracovní motivace patří odměny a sankce.

Odměny – mezi odměny patří cokoli, co zaměstnanec přijme. Motivace na základě odměn označujeme jako motivaci pozitivní.

Sankce – používáme je v případě, že chceme zamezit určitému jednání. Motivace na základě sankcí označujeme jako motivaci negativní. (Urban, 2017, s. 24, 25)

### 3.3.5 Firemní kultura

Firemní kultura je množina vztahů ve firmě. Jsou tím myšleny nejen vztahy ve firmě, ale i vztahy firmy vůči vnějšímu okolí, jako například k zákazníkům, investorům, ke státu atd. Dle Plamínka můžeme firemní kulturu rozdělit na tři skupiny, které řídí firmu. Je to obvykle směs tří faktorů, kdy je firma řízená náhodou, lidmi a myšlenkami, viz obrázek níže.



Firma řízená myšlenkami je vázaná na systém firemních myšlenek, nikoliv na konkrétní lidi. Výhodou tohoto systému je dobrá orientace lidí a nezahlcování systému nebo nadřizovaných informacemi. Nevýhodou je, že se musí vytvořit funkční systém myšlenek ve firmě.

Ve firmě řízené náhodou nikdo neví, kam celý systém směřuje. Do firemní kultury se tedy značně vkládá chaotická složka. Úlohy organizační složky se rychle mění. Charakteristickým znakem tohoto typu firemní kultury je nejistota lidí, kteří ztrácejí vztah k firmě a věnují se svým individuálním zájmům.

Firma řízená lidmi je takové uzpůsobení, kde rozhoduje jeden člověk, ojedinele skupina lidí. Ostatní pracovníci ve firmě jednají a rozhodují závisle a nesamostatně. Výhodou je dobrý přehled nadřizovaných o problémech. Tento typ je vhodný především pro krizové řízení. (Plamínek, 2009, s. 27-30)



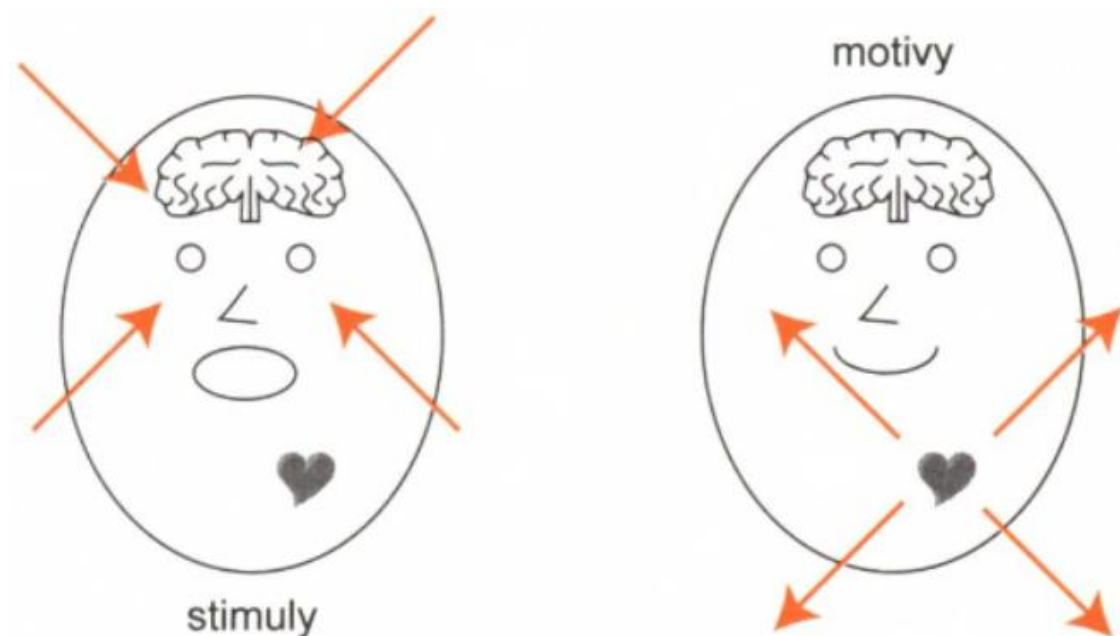
Schéma č. 5 Typy firemních kultur (Plamínek, 2009, s. 28)

### 3.4 Stimulace

Jak je již výše zmíněno v kapitole 3.3 musíme rozlišovat pojem motivace a stimulace.

Pokud člověk plní úlohu pod vlivem vnějších předmětů, jedná se stimuly. Motivy i stimuly mohou působit společně a mohou se také navzájem posilovat. Pokud vyvoláme ve člověku něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme pak tento proces jako stimulaci. V případě, že k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující, vnitřní motivy, mluvíme tedy o motivaci. Na pracovních pozicích, kde není nutná kontrola a samostatný výkon, dá se využít pouze stimulace, aniž bychom museli využívat motivaci.

Musíme být ale obezřetní, protože toto zjednodušování může vést až k násilí nebo klamání zaměstnanců. (Plamínek, 2015, s. 16-17)



Obrázek č. 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015, s. 16)

Podle Váchaly (2013, s. 309-311) je stimul silový prostředek, kterým disponuje podnik cílového ovlivňování. Stimulování je tedy vnější působení na objekt, který má cíl vyvolat v pracovníkovi zájem, snahu a motivaci. Stimuly, které působí na zaměstnance může mít tedy různé podoby a jsou to například: peněžní odměna v práci, prestiž, znalost průběžných výsledků v práci, práci umožňující seberealizaci, osobnost a jednání vedoucího pracovníka, pružná pracovní doba, zahraniční stáže, tvůrčí týmová práce atd.

### 3.4.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity hrají velkou roli během odměňování zaměstnanců. Jsou to odměny poskytovány nad rámec mzdy. Tyto výhody jsou zaměstnavateli zřizovány především pro udržení kvalitních zaměstnanců a zajištění podmínek, které zvyšují celkově jejich spokojenost. Většinou ani nemají přímý vztah k výsledkům na pracovišti. Zaměstnanecké výhody jsou výhodné v malých i velkých firmách.

Dle managementmania.com jsou zaměstnanecké benefity výhody nebo nefinanční plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nad rámec mzdy nebo platu. (managementmania.com, © 2011-2016)

Zaměstnanecké výhody můžeme třídit z několika hledisek.

K hlavním druhům patří:

- Výhody vztahující se k práci – do této skupiny řadíme benefity, které se přímo podílí na pracovních podmínkách. Jsou to například příspěvky na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, vzdělání, nadstandardní volno, příspěvek na dopravu atd.
- Výhody osobní a sociální povahy – sem patří nadstandardní zdravotní péče (lázeňské procedury, masáže, očkování atd.), sportovní vyžití, finanční výpomoc (půjčky, příspěvek na spoření či pojištění atd.), příspěvek na dovolenou, dary při speciálních příležitostech (svatba, narození dítěte, jubileum atd.), nabídka vlastních produktů nebo služeb za zvýhodněnou cenu. Všechny tyto výhody mohou být poskytovány případně i pro rodinné příslušníky.
- Pracovní pomůcky – tyto výhody zahrnují nejčastěji například automobil i pro soukromou potřebu, notebooky, telefony, zvýhodněné nebo bezplatné bydlení atd.

Z hlediska způsobu poskytování:

- Plošné – zaměstnanci obdrží výhodu od zaměstnavatele bez ohledu, zda o ní mají zájem.
- Pružné – množství těchto výhod se mohou odvíjet od hierarchického postavení nebo délce zaměstnání. Každý zaměstnanec si volí výhody dle svých aktuálních potřeb na základě stanoveného limitu.
- Kombinace pružného a flexibilního poskytování – tato varianta může ušetřit administrativní náklady spojené s pružným systémem poskytování výhod. (Urban, 2017, s. 145-147)

### 3.4.2 Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů

Dalším důvodem, proč firmy zaměstnanecké benefity poskytují jsou jejich daňová optimalizace. Náklady spojené s poskytováním výhod mohou být daňově uznatelné, tudíž

se zaměstnavateli může snižovat základ daně a zároveň může být výhoda zaměstnanci osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Tyto daňové aspekty upravují Daňové zákony, konkrétně § 24 Výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmu – daňově uznatelné náklady a §25 – daňově neuznatelné náklady. Dle webových stránek [jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz](http://jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz) řadíme tedy dopad daňových benefitů do 4 skupin:

- dvojnásobně daňové výhodné (výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele – například: stravenky do limitu dle ZDP, příspěvek na penzijní a životní pojištění, školení a kurzy zaměstnanců, přechodné ubytování, voda pro zaměstnance)
- daňově výhodné (navyšují zaměstnavateli daňový základ, poskytnutí těchto výhod je u zaměstnanců od daně osvobozeno – příspěvek na léky, knihy, vitamíny, zdravotní pomůcky, sportovní a kulturní akce, firemní MŠ)
- daňově neutrální (daňově uznatelný náklad pro zaměstnavatele, pro zaměstnance není příjem daňově osvobozený – firemní vůz i pro soukromé účely, příspěvek na dopravu do zaměstnání, sick day, proplacení PHM na soukromé účely)
- daňově nevýhodné (nemají z daňového hlediska smysl, pouze navyšují mzdu pro zaměstnance – rekreace a dovolená nad 20 tisíc Kč, proplacení PHM bez smluvních závazků, dárky pro zaměstnance, které nespádají do vyhlášky o Fondu kulturních a sociálních potřeb). ([jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz](http://jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz), © 2019)

### 3.4.3 Vzdělání zaměstnanců

Vzdělání pracovníků je vynikající způsob, jak rozvíjet kompetence a tím i zvýšit konkurenceschopnost podniku. Vzdělávání v rámci podniku je nejefektivnější, jedná-li se o organizované vzdělání jako systém. Je to neustále opakující se cyklus. Podle Váchaly má vzdělání v podniku celkem čtyři fáze. V první fázi je nutné identifikovat potřeby podniku v oblasti vzdělání a klasifikace zaměstnanců. Dále následuje plánování, během kterého se řeší rozpočet, časový plán, metody, oblasti a obsahy školení. Třetí fáze je samotné školení a poslední fáze je hodnocení neboli zpětná vazba. Vzdělání zaměstnanců může mít na pracovišti podniku několik podob, jako například: coaching (neboli dlouhodobější instruování), instruktáž při výkonu práce, monitoring, asistování (přidělení pracovníka ke

zkušenějšímu), rotace práce atd. Na pracovišti může vzdělání probíhat formou například: seminářů, přednášek, workshopů, brainstormingů, případových studií atd. (Váchal, 2013, s. 317)

Podle Armstronga (2015, s. 336) jsou složky vzdělání a rozvoje následující:

- učení se (osvojování a rozvoj znalostí)
- všeobecné vzdělání (nutnost osvojování základních znalostí, dovedností a schopností, které se využívají během každodenního života)
- odborné vzdělání (výcvik)
- rozvoj (realizace potenciálu a rozšiřování schopností jedince).

Podle Bělohávková (2005, s. 74) je koučování, které spadá do kapitoly vzdělání zaměstnanců, zřejmě nejsilnějším nástrojem jejich rozvoje. Během koučování se rozvíjí dovednosti pracovníka za podpory vedoucího. Jde o individuální formu rozvoje pracovníků. Koučování je založeno na několika principech:

- stanovování přiměřených cílů
- aktivizace účastníka pokládáním otázek
- účinná zpětná vazba.

Tureckiová (2004, s. 96) označuje pojem vzdělání jako cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role. Pro vzdělání jsou typické tyto charakteristiky: probíhá dlouhodobě, má procesuální charakter a je primárně založeno na potřeby jednotlivce. Tureckiová rozlišuje dva typy aktivit v rámci systému podnikového vzdělávání a to:

- tréninkové (výcviky a školení)
- rozvojové (kurzy nebo programy).

Fond sociálních a kulturních potřeb (neboli FSKP) je určen k zabezpečování kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců (včetně bývalých) a jejich rodinných příslušníků. V rozpočtu a pravidlech čerpání musí být vyhrazena část sociálního a kulturního charakteru. Fond je založen na principu solidarity. (skolskeodbory.cz, © 2020). Je tedy nutné tyto nárokové benefity oddělit od benefitů, které nabízí zaměstnavatel. Nárokové benefity tudíž nemají takový motivační účinek jako benefity zásluhové, které nabízí zaměstnavatel.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika sledované firmy

Společnost ALBI Česká republika a.s. vznikla v roce 1993 a zabývá se provozováním velkoobchodu a maloobchodu společenských a vzdělávacích her pro děti i dospělé, dárkových předmětů, přání, sortimentu pro balení dárků a nejrůznější vybavení pro oslavy. Další předmět podnikání této společnosti je pekařství, cukrářství a hostinská činnost. V roce 2014 bylo založeno Antonínovo pekařství a v roce 2020 bylo založeno Kinoko, které se zabývá šitím a prodejem sportovního oblečení a vybavení pro ženy.

Všechny tyto doplňkové činnosti podnikání zastřešuje Albi Česká republika a.s., která všechny tyto aktivity spravuje a vede účetnictví.

Firma ALBI Česká republika a.s. byla založena v roce 1993 dvěma společníky. Kvůli neshodám ohledně dalších vizí se původní společníci roce 2006 rozešli a v současné době má firma pouze jednoho akcionáře pana Antonína Kokeše. Jedná se ryze o českou firmu, která se od začátku podnikání pyšní čestným a férovým jednáním jak se zákazníky, tak i s obchodními partnery a se státem. Toto platí i pro komunikaci se svými spolupracovníky.

Od roku 2007 se rozrůstá maloobchodní síť. V současné době nalezneme po celé České republice celkem 31 prodejen, které jsou převážně v nákupních centrech. Nedílnou součástí je obchodní tým působící po celé České republice, který zásobuje od malých knihkupectví, papírnictví a hračkářství až po velké retailové prodejny, například Albert, Globus, Kaufland, Billa nebo Tesco. Aktuálně je po Praze otevřeno šest pekáren v širším centru města, Kinoko je nový projekt pana Kokeše zabývající se sportovním oblečením a vybavení pro ženy. Součástí Albi je také promo tým, který se pravidelně zúčastňuje prodejních i neprodejních veletrhů, mimoškolního vzdělávání, herních festivalů či jiných společenských akcí, kde se aktivně prezentují zejména společenské hry. Nesmíme také zapomenout na zastoupení na Slovensku a v Polsku, tyto divize však dále nebudou v práci zmiňovány a informace se budou týkat pouze českého zastoupení.

ALBI Česká republika a.s. má celkem 450 zaměstnanců, z toho 90 lidí v pražské kanceláři, 150 lidí v logistickém centru, 40 lidí v továrně (logistické centrum i továrna se nachází v Červeném Kostelci v Královéhradeckém kraji), 50 lidí tvoří obchodním tým a 120 lidí je zaměstnáno v Antonínově pekařství.



Obrázek č. 2 Logo společnosti ALBI Česká republika a.s.

#### 4.1.1 Funkční struktura a základní ekonomické údaje

Předsedou správní rady a zároveň jediným akcionářem společnosti je Antonín Kokeš. Členem správní rady je Radomír Švec, který je rovněž výkonným ředitelem. Následně je organizační struktura rozdělena na 15 ředitelů na stejné úrovni, kteří jsou přímo podřízeni výkonnému řediteli.



Schéma č. 6 Funkční struktura Albi, vlastní zpracování

Níže je uveden čistý obrat v korunách, výsledek hospodaření po zdanění v korunách a průměrný počet zaměstnanců společnosti za posledních několik let. Jak můžeme vidět, v každém z těchto let nastal nárůst kromě HV v roce 2019, kdy se stavělo nové distribuční centrum, které bylo hrazeno i z vlastních zdrojů.

Firma vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku dne 20. října 1993. Nejdříve byla firma vedena jako veřejná obchodní společnost. Od roku 2003 se právní norma změnila na akciovou společnost. Základní kapitál činí 20.000.000 Kč, který je celý splacen.

rok	čistý obrat v Kč	výsledek hospodaření po zdanění v Kč	průměrný počet zaměstnanců
2019	1.142.446.000	65.435.000	434
2018	1.052.050.000	126.635.000	360
2017	880.935.000	97.983.000	294
2016	693.545	87.195.000	232

Tabulka č. 1 Základní finanční údaje, vlastní zpracování na základě účetních závěrek

#### 4.1.2 Firemní kultura a etický kodex

Firemní kultura a etický kodex je závazný firemní dokument, se kterým se seznamuje každý nový zaměstnanec a vždy je do něj možnost nahlédnout v elektronické podobě.

- Otevřenost – komunikovat s ostatními vždy otevřeně, čestně a jednoznačně, zároveň má každý právo se na cokoli ptát a kritizovat, avšak kritika musí být konstruktivní a nabízet nové řešení.
- Fair play – tento bod klade důraz na spravedlivost vůči všem, vytváření vzájemné důvěry, úcty a spolupráce.
- Ne úplatkům a zvýhodněným obchodům – zaměstnanci nesmí být v jiné společnosti zainteresován tak, že by to mohlo být ovlivněno jejich rozhodování v Albi, brát ani nedávat úplatky.
- Poskytování informací – vědomě neposkytovat nepravdivé, zastaralé, neúplné nebo nepřesné informace.
- Vztah k zákazníkům a ke konkurenci – k zákazníkům se chovat čestně a dle pravidel slušného chování, v konkurenční soutěži postupovat usilovně, avšak čestně.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi – ve spolupráci s MŠ, ZŠ a ŠŠ nesledovat jen finanční přínos, avšak dbát na podporu vzdělání v ČR.
- Změna je příležitost – otevřenost ke změnám, snižování byrokracie a zbytečného papírování.
- Neustále vzdělávání – vzdělávání a zdokonalování vědomostí a dovedností je neustále zapotřebí.
- Odpovědnost vůči okolí – respektování lidských práv, pomáhání potřebným a ohled na životní prostředí.



### **4.1.3 Zákaznické desatero**

Firma si vždy zakládá na vstřícném jednání vůči zákazníkům a vždy se snaží vyjít vstříc jejich přáním a požadavkům. Na základě tohoto cíle je vydáno zákaznické desatero, podle kterého se řídí všichni zaměstnanci, primárně ti, kteří se osobně či virtuálně setkávají s koncovými zákazníky.

- Každou reklamaci v záruční době uznáváme ze 100 %, vše zakoupené v Albi prodejnách a na E-shopu.
- Zákazníkovi zdarma vyřešíme jakýkoliv problém s produktem.
- Zákazník má právo do 30 dnů od nákupu v Albi prodejně i na e-shopu vrátit hru, a to i rozbalenou.
- Požadavky zákazníků řešíme ihned.
- Zákazníkovi neříkáme, že se má obrátit se svým problémem na někoho jiného.
- Zákazníkovi umíme obratem odpovědět na otázku o dostupnosti zboží.
- Zákazníka bereme vážně.
- Zákazníkovi poskytujeme pravidelné informace.
- Zákazníkovi umíme obratem poskytnout základní informace týkající se jeho objednávky.
- Dodržujeme termíny.

## **4.2 HR oddělení**

Popis náplně práce a struktury HR oddělení jsou popsány na základě rozhovoru s ředitelkou tohoto oddělení. Činnost celého oddělení zajišťuje 6 funkčních míst včetně HR ředitelky.

Náplní práce tohoto oddělení je výběr a evidence zaměstnanců, administrativa komunikačních matic, organizačního schématu a seznamů zaměstnanců u středisek napříč celou firmou, správa vozového parku, který v současné době čítá přibližně 80 aut, evidencí docházek, správou a přidělováním zaměstnaneckých benefitů, zařizování celofiremních teambuildingových akcí, jako je vánoční večírek a Albidovolená, přerozdělování firemního oblečení, vyřizování žádostí charitativních organizací a sponzorských darů.

Do HR oddělení spadají ve firmě Albi i mzdové účetní. Tato část má na starost nástup nových zaměstnanců, zpracování mezd a správu kurzů bezpečnosti práce, školení řidičů, požární ochrany a první pomoci.

Součinnost personálního oddělení s ostatními odděleními probíhá primárně z důvodu evidence docházek zaměstnanců. Každý ředitel odpovídá a zároveň stvrzuje svým podpisem za správnost docházky svých přímých podřízených. Dále pak personální oddělení zastřešuje výběr nových zaměstnanců na pozice, které se vyhlásí v daném oddělení. Další činností, kde komunikuje HR oddělení se všemi zaměstnanci, je za účelem zaměstnaneckých benefitů.

### **4.3 Získávání zaměstnanců**

V roce 2019 vznikly nové kariérní webové stránky <https://kariera.albi.cz/>, kam se případní uchazeči o práci mohou prokliknout z e-shopu. Je zde stručně popsána historie společnosti, náplň práce na jednotlivých pracovních pozicích (na prodejnách, ve skladu, v kanceláři a na pozici obchodních zástupců v terénu), přehledně popsány zaměstnanecké benefity, a nakonec samozřejmě nabídka volných pracovních pozic.

Další možnost, kde se mohou potenciální uchazeči o práci v Albi dozvědět je na portálu jobs.cz a práce.cz. Pro pekaře do Antonínova pekařství se volné pracovní pozice nabízejí ještě na portálu annonce.cz

Výběr nových zaměstnanců probíhá různým způsobem s ohledem na pracovní pozici. Pokud se jedná o pozici produktových nebo marketingových specialistů, jsou pohovory dvoukolové. Nejdříve s HR ředitelkou a na druhé kolo je přítomen i ředitel příslušného oddělení, výjimečně i výkonný ředitel. Při výběru do IT nebo grafického oddělení je ještě před osobním setkáním zadán úkol a na základě jeho vypracování se uchazeči vybírají do prvního kola.

Výběr zaměstnanců do Antonínova pekařství si řeší individuálně ředitelka pekařství a tento proces není zastřešován HR oddělením Albi.

### **4.4 Proces odměňování zaměstnanců**

Proces odměňování zaměstnanců se ve společnosti Albi liší pro pracovníky ve skladu a pro ostatní zaměstnance. Pro práci ve skladu je nutné zařadit složky mzdy, které jsou závislé na jednotkách vykonané práce.

Ve skladu jsou složky mzdy následující:

- pohyblivá složka – individuální pohyblivá složka ve mzdě
- odměna venkovní sklady – odměna za práci ve ztížených podmínkách ve starších méně vytápěných skladech, je určována individuálně na každý měsíc dle počasí

- Albi bonus přesčas – odměna za ochotu práce přesčas v sezóně říjen–prosinec, musí být odpracováno více jak 20 hodin za měsíc v sezóně, aby bylo nárok na vyplacení
- Albi bonus noční – odměna za ochotu práce v noci v sezóně říjen–prosinec, výše je vždy stanovena před sezónou
- Albi bonus normy – bonus za splnění norem, normy pro balení a normy pro pickování, tato odměna je určena pouze pro pracovní pozici expedientky
- dodatečná odměna víkendy – odměna za ochotu práce o víkendu při sezóně říjen–prosinec, výše odměny je vždy stanovena před sezónou
- speciální odměna říjen–prosinec – odměna za mimořádnou práci v sezóně v říjnu až prosinci, výše bude stanovena před sezónou
- odměna team leader – odměna za vedení týmu, je určena pro team leadery
- mimořádná odměna – mimořádná odměna za práci, kterou může dát team leader či nadřízený.

Zde jsou vypsány možné srážky ze mzdy, při nesplnění jedné ze tří možných srážek může být krácena či plně nevyplacena pohyblivá složka mzdy.

- srážka za nemoc – při nemoci delší než 2 dny v měsíci se nevyplácí pohyblivá složka
- srážka kvalita expedice – srážka za špatnou kvalitu práce v expedici, chybovost v zásilkách
- nesplnění normy – srážka za nesplnění normy v expedici

Odměny či případné srážky za nesplnění norem jsou stanoveny takto:

- splnění normy na 100 % - 0 Kč nedojde ke srážce
- splnění normy nad 110 % - 500 Kč navíc
- splnění normy nad 120 % - 1000 Kč navíc
- splnění normy nad 130 % - 1500 Kč navíc
- splnění normy nad 140 % - 2000 Kč navíc
- nesplnění normy (95 %-99 %) - minus 500 Kč
- nesplnění normy (0 %-94 %) - minus 1000 Kč

Pro ostatní zaměstnance (tj. v kanceláři, na prodejnách a v obchodním týmu) se odměňování rozděluje do 3 částí. Důvodem je jistota pravidelného příjmu, ale zároveň motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.

- fixní složka mzdy – je uvedena v pracovní smlouvě, odvíjí se od pracovní pozice a zkušenosti zaměstnance
- variabilní složka mzdy – odvíjí se od pracovního nasazení
- podíl na zisku – zaměstnanci, kteří byli zaměstnáni po dobu alespoň 8 měsíců v daném roce v Albi mají nárok na procentuální podíl ze zisku

## **4.5 Zaměstnanecké benefity**

Albi vždy kladlo velký důraz na přístup ke svým zaměstnancům. Pořádá společné akce, dbá na příjemnou atmosféru a podporuje jejich zdraví, odpočinek a životní jistoty. Každoročně je pro zaměstnance připraveno spoustu benefitů, od roku 2020 nově Albi nabízí možnost využívat také Multisport kartu. Systém zaměstnaneckých benefitů je rozdělen na dvě části, na základní a volitelné.

### **4.5.1 Rozpočet výdajů na zaměstnanecké benefity**

Všechny zaměstnanecké benefity, které jsou zde zmíněny se týkají roku 2019, který je z tohoto hlediska nejvýstižnější. Vzhledem ke koronavirové pandemii, která vypukla na jaře v roce 2020 muselo Albi udělat změny i v zaměstnaneckých benefitech. Důvod k tomuto kroku nebyly primárně finanční škrty, ale spíše nemožnost některé aktivity uskutečnit, jako například ovoce a zelenina, Albi dovolená, omezení vstupů do Aquapalace, HOP Arény a Dino Parku z důvodu vládních opatření.

Náklady na zaměstnanecké benefity pro celou společnost činily v roce 2019 téměř 8.500.000 Kč. Další benefity jako je například sick day, dva dny volna na Albi dovolenou nebo volno na Silvestra nelze peněžitě vyjádřit, tudíž v této částce nejsou započteny.

Na některé benefity si musí zaměstnanci doplácet určitou částkou, aby došlo k vyšší motivaci, pravidelné docházce či neodvolání akce na poslední chvíli. Konkrétně se to týká jazykových kurzů (4.000,-/půl roku), masáže (100,- za každou masáž) nebo Albi dovolené (doplácí se 500,-).

Níže jsou uvedeny detailnější informace ohledně rozpočtu zaměstnaneckých benefitů pro pražskou kancelář. Příspěvek na stravování, dobrovolnický den, vzdělávací kurzy, kulturní akce a volitelné benefity se evidují pro celou firmu dohromady, tudíž se nemůže

vyčíslit přesný náklad jen pro kancelář. Benefity, které jsou formou volného vstupu (Aquapalace, HOP Aréna a Dino Park) jsou řešeny formou barterového obchodu, tudíž nejdou přesně vyčíslit.

<b>Benefit</b>	<b>Kancelář</b>
Jazykové kurzy	508 420,00 Kč
Albi dovolená	493 225,00 Kč
Ovoce	144 000,00 Kč
Masáže	210 700,00 Kč
Cvičení kancelář	50 400,00 Kč
Sportovní akce	11 850,00 Kč
	<b>925 370,00 Kč</b>

Tabulka č. 2 Náklady na zaměstnanecké benefity v pražské kanceláři, vlastní zpracování na základě vnitropodnikové dokumentace

#### **4.5.2 Základní zaměstnanecké benefity**

Na tyto zaměstnanecké benefity mají nárok všichni zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek nebo alespoň na 75% pracovní úvazek, tedy 6 hodin denně. Mezi tyto benefity patří následující:

- nápoje, ovoce a zelenina – nealkoholické nápoje, káva a čaj, nakrájené ovoce a zelenina každý den pro pražskou kancelář, prodejny a sklad.
- příspěvek na stravování – zaměstnanci v kanceláři mají nárok na stravovací lístky (stravenky), pro zaměstnance v terénu jsou poskytovány diety.
- sick day – plně hrazené dny volna bez předložení lékařského potvrzení
- Albi dovolená – firemní dovolená pro všechny zaměstnance
- dobrovolnický den – každý zaměstnanec si může zvolit neziskovou organizaci a bude mít od Albi tento dobrovolnický den plně hrazený
- příspěvek na odvykání kouření
- balíček na sportovní a kulturní akce
- finanční podpora v těžké životní situaci.
- nákup Albi zboží se slevou 30 % z maloobchodní ceny
- volný vstup do HOP Arény, Aquapalace Praha a DinoParku
- online vzdělávací systém Seduo

- studium jazyků
- firemní oblečení pro zaměstnance ze skladu, v terénu a na prodejnách

#### 4.5.3 Volitelné zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci mají dvě možnosti, jak čerpat volitelné benefity. První varianta je zvolit si jednu z pěti variant nebo si částku rozdělit do dvou částí. Mezi tyto volitelné benefity patří:

- Multisport karta – umožňuje každý den volný vstup do sportovního či relaxačního zařízení
- péče o zdraví – lze využít na odborné vyšetření, ošetření u dentisty, nové brýle v optice, psychologická péče
- vzdělávací kurz – lze využít na jazykové kurzy, osobní kariérní růst či počítačové kurzy
- životní pojištění – zajištění v případě smrti nebo úrazu s trvalými následky
- fit hodiny – výběr sportovního centra dle přání zaměstnance
- platba dovolené – vztahuje se na dovolenou na území České republiky i v zahraničí

#### 4.5.4 Dodatečné benefity

Dodatečné benefity jsou rozděleny pro pražskou kancelář a pro zaměstnance ve skladu a továrně.

„Něco navíc“ pro pražskou kancelář

- cvičení – každý týden se koná cvičení ráno před pracovní dobou jako kompenzace a prevence pro sezení u počítače
- seznamovací snídaně – pro zvyšující se počet zaměstnanců v kanceláři byla v roce 2019 zavedena seznamovací snídaně v Antonínově pekařství, kde se setkají zaměstnanci v menším počtu napříč různými odděleními
- půjčení auta – možnost vypůjčení auta
- masáže zad – další možná kompenzace sedavého zaměstnání, masáže probíhají v těsné blízkosti kanceláře.

#### „Něco navíc“ pro sklad a továrnu

- oběd zdarma den před výplatou – plně hrazený oběd pro zaměstnance ve skladu a v továrně v den před výplatou
- masáže a pedikúra – kompenzace za fyzicky náročnou práci
- půjčení auta – možnost vypůjčení auta
- narozeninový den – čerpání volného dne nad rámec dovolených a sick days v den narozenin zaměstnance

#### **4.5.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Albi pravidelně pořádá semináře na osobní i pracovní rozvoj v menších skupinkách. Tyto semináře jsou primárně zaměřeny na soft skills (česky jemné dovednosti), jako je komunikace, efektivita práce nebo tvůrčí řešení problémů.

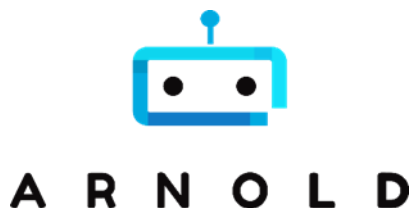
Zaměstnanci pracující v prodejnách a obchodní zástupci mají pravidelné školení o nových produktech (primárně o hrách), aby každý, kdo se setkává osobně s koncovými zákazníky, měl alespoň základní informace a znal podstatu produktu, který prodává.

#### **4.6 Zaměstnanecký průzkum**

Od roku 2020 se firma Albi rozhodla pro spolupráci se společností Arnold pro zlepšení zpětné vazby od zaměstnanců směrem k jejich manažerům. Arnold je digitální komunikační robot, který má přednastavená témata a otázky, které se mohou přizpůsobit každému zaměstnavateli individuálně. Do systému se zadají e-mailové adresy a tento robot navazuje konverzace s každým zaměstnancem zvlášť. Jde o anonymní dotazování v souladu s GDPR. Na základě výstupů robota lze rychle reagovat na podmínky zaměstnanců a nedostatky odstraňovat.

Odpovědi od zaměstnanců získají přímí nadřízení a nejvyšší vedení si přečte pouze souhrnný report. Dále se vedoucí pracovníci mohou dotazovat na další témata o které se může průzkum v budoucnu rozšířit.

Arnold využívá novou generaci zaměstnaneckých průzkumů, která je založena na základě tzv. human-centered design (zkratka HCD, česky design zaměřený na člověka). Dle webové stránky podnikatel.cz jde o soubor metod a přístupů, které mají za cíl vytvořit proces, který díky inovacím pomůže vyřešit nějaký problém (například společenský, marketingový, technologický).



Obrázek č. 3 Logo společnosti Arnold

#### **4.7 Proces hodnocení a zpětná vazba**

Hodnocení zaměstnanců se liší v ohledu na příslušné oddělení. V oddělení, kde se vyvíjí nové produkty (oddělení her a dárků), v marketingovém, grafickém a v obchodním oddělení probíhá hodnocení nadřazeným každý měsíc. V grafickém oddělení navíc probíhá každý týden porada celého týmu, kde se hodnotí týden předchozí a zároveň se probírají plány na nejbližší dny. V odděleních, které jsou, co se týče pracovní náplně, relativně stálé, tj. v účetním, HR a IT oddělení probíhá hodnocení ze strany ředitelky, respektive ředitele tohoto oddělení, čtvrtletně, až pololetně. Z tohoto individuálního hodnocení nevzniká žádný dokument nebo záznam, pouze individuální poznámky vedoucího, což je určitě velký nedostatek. V případě, že by existoval jednotný dokument, kam by se zaznamenávalo hodnocení, tak by se na jeho základě dal mnohem snadněji sledovat posun od sezení předchozího. Žádné interní předpisy k tomu stanoveny nejsou a hodnocení závisí pouze na řediteli oddělení.

Dále se čtvrtletně uskutečňuje online setkání s výkonným ředitelem, kam se připojují všichni zaměstnanci z kanceláře, skladu, obchodního týmu a prodejen. Otevřeně se sděluje obrat za předchozí období, na prvním setkání roku se oznamuje zisk z předchozího účetního období a řeší se současné změny, které se týkají celé organizace. Dříve se pořádaly schůze v rámci jednotlivých týmů zvlášť, ale z kapacitních důvodů, a hlavně korona virových opatření se tyto setkání přesunuly pouze do virtuálního prostředí.

Z důvodu velkého zájmu zaměstnanců napříč celou firmou o online vysílání, zvažuje vedení o častějším zařazením tohoto typu zpětné vazby.



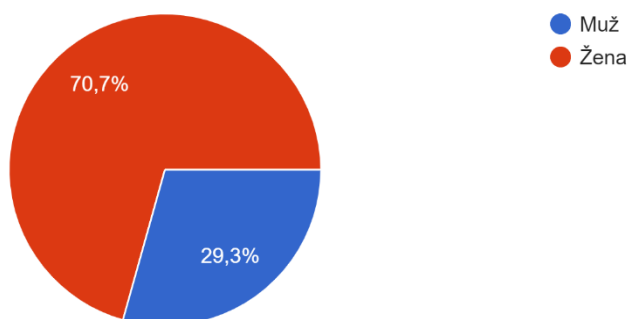
## 5 Dotazníkové šetření

### 5.1 Analýza dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak působí stimuly na zaměstnance ve sledované firmě. Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům v pražské kanceláři a obsahoval celkem 16 otázek, 6 otevřených a 10 standardizovaných otázek. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 75 respondentů z celkových 90 zaměstnanců, což je 83,3 %.

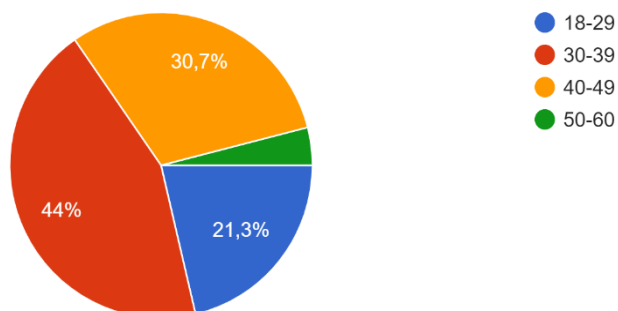
#### Obecké informace o respondentech:

Dotazníku se zúčastnilo celkem 70,7 % žen a 29,3 % mužů.



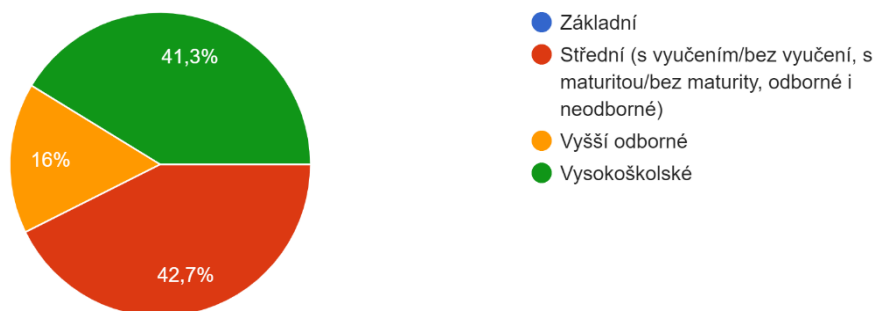
Graf č. 1 Pohlaví

Věkové zastoupení mají všechny čtyři věkové skupiny. Nejvíce dotazovaných bylo ve věku od 30 do 39 let a to 44 %. Druhé největší zastoupení tvořila skupina se zastoupením 31 % mezi 40 a 49 lety. Následně pak nejmladší skupina od 18 do 29 let s 22 %.



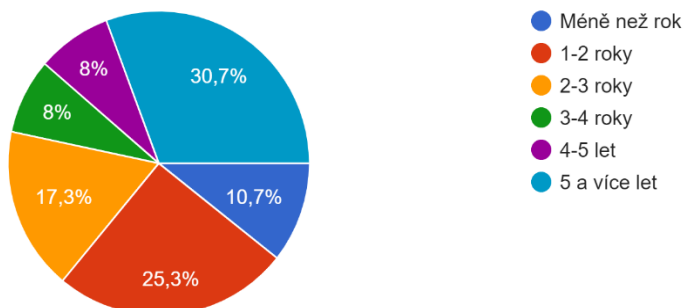
Graf č. 2 Věkové rozdělení

Nejvyšší dosažené vzdělání bylo téměř shodné u vysokoškolského a středního. 42,7 % respondentů má nejvyšší vzdělání střední a 41,3 % má vysokoškolské. Vyšší odborné vzdělání má 16 % dotazovaných.



Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Z grafu délky pracovního poměru můžeme vidět, že zastoupení je velmi různorodé. Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno v Albi 5 a více let, což je 30,7 %. Druhá nejpočetnější skupina zastoupena 25,3 % se pohybuje mezi 1 až 2 roky. Pracovníci, kteří jsou zaměstnáni méně než 1 rok tvoří 30,7 %.



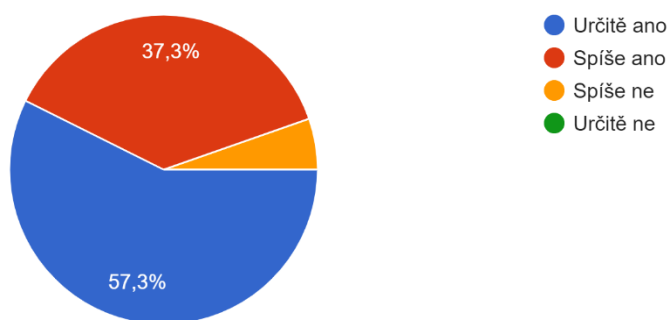
Graf č. 4 Délka pracovního poměru

### Zaměstnanecké benefity

Nejčastěji využívané zaměstnanecké benefity jsou stravenky a občerstvení na pracovišti (kávovar, ovoce a zelenina), které uvedlo shodně 94,7 %. Dále pak 90,7 % zaměstnanců pravidelně využívá nákup zboží se slevou. Na třetím místě je sick day, který pravidelně využívá 76 % zaměstnanců. Více než polovina dotazovaných využívá pravidelně volné vstupy do Aquapalace, HOP Arény studium a DinoParku (60 %), studium jazyků (52 %) a masáže (50,7 %).

Nefinanční benefity upřednostňuje pouze čtvrtina zaměstnanců. Tři čtvrtiny tedy upřednostňují benefity finanční.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů odpověděla většina určitě ano (57,3 %). Odpověď spíše ano odpovědělo 37,3 % a pouze 5,3 % dotazovaných odpovědělo spíše ne. Nikdo ze zaměstnanců neuvedl odpověď určitě ne.



Graf č. 5 Spokojenost s aktuální nabídkou benefitů

V otevřené otázce, kde se každý respondent mohl rozepsat, jaký další benefit by uvítal, zaznělo celkem pětkrát FlexiPASS, což je dle webu mojesodexo.cz poukázka pro zaměstnance na volnočasové aktivity, jakými mohou být například sportovní aktivity, kultura, vzdělávání atd.

Sedm respondentů se zmínilo o příspěvku na penzijní pojištění, tři zaměstnanci zmínili častější možnosti využívat home office i po skončení koronavirové pandemie. Dva respondenti by ocenili v rámci kanceláře místnost, kde by se dalo odpočívat, hrát ping pong či jiné hry. Tohoto benefitu se však v nejbližších letech určitě dočkají, protože se plánuje rozšíření kanceláře i o takovouto setkávací místnost.

Dále by pak zaměstnanci ocenili více školení na podporu profesního růstu, sdílená elektrická kola, příspěvek na stravování ne ve formě stravenek, volný pátek, více masáží, akce pro děti zaměstnanců v době prázdnin a výměna notebooků za PC nebo kompenzace za využívání vlastních zařízení při práci z domova.

#### Vliv benefitů na motivaci zaměstnanců

Celkem 78,7 % respondentů uvedlo, že považují stravenky za samozřejmost. Dále 70,7 % nepochybuje o sick day a 69,3 % o nákup zboží Albi se slevou. 42,7 % zaměstnanců považuje za samozřejmost občerstvení v kuchyňce, 29,3 % studium jazyků a 18,7 % využívání Multisport karty.

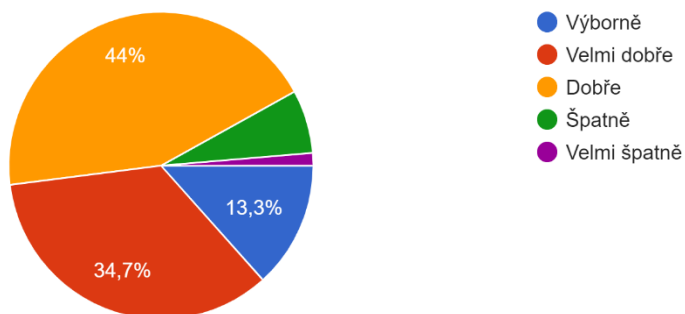
Na otázku, které zaměstnanecké benefity považujete za nadstandardní, odpovědělo nejvíce respondentů na masáže (84 %), volný vstup do Aquapalace, HOP Arény, DinoParku (76 %), cvičení v kanceláři (62,7 %), půjčení sdílených aut (61,3 %) a balíček na sportovní a kulturní akce (53,3 %).

Zaměstnanci na své pracovní pozici nejvíce oceňují dobrý kolektiv (42,7 %), samostatnost (25,3 %) a jistotu příjmu (17,3 %). Dále pak také zaznělo možnost vzdělávání se v oboru, zaměstnanecké benefity, zajímavá kreativní práce, možnost tvořit nové zajímavé projekty, pestrost úkolů. Tato otázka byla otevřená a respondenti často zmiňovali více možností.

Další otevřená otázka byla, co zaměstnance nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu. Nejčastěji bylo opět zmíněný dobrý kolektiv (28 %), samostatnost (17,3 %), výška platu (12 %) a jistota příjmu (10,7 %). Dále pak v odpovědích zaznělo možnost karierního růstu, zajímavá práce, možnost vzdělávat se v oboru, pocit z dobře vykonané práce, atmosféra ve firmě, fungování firmy jako celek, oceněním práce někým jiným, práce na vlastních projektech a viditelnost výstupů. Stejně jako na předchozí otázku respondenti odpovídali často kombinací více možností.

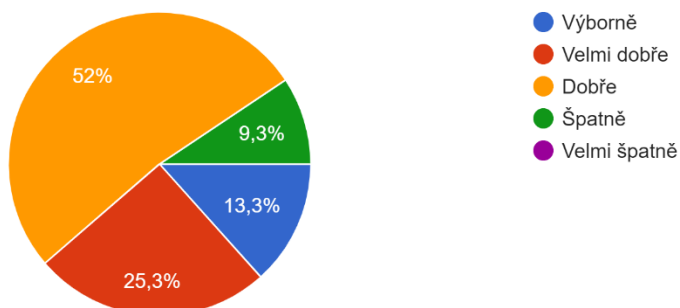
### Zpětná vazba

Na otázku, jak podle Vás funguje zpětná vazba ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnancům, odpovědělo pouze 13,3 % respondentů výborně. Nejvíce dotazovaných si myslí, že zpětná vazba vůči zaměstnancům funguje dobře (44 %).



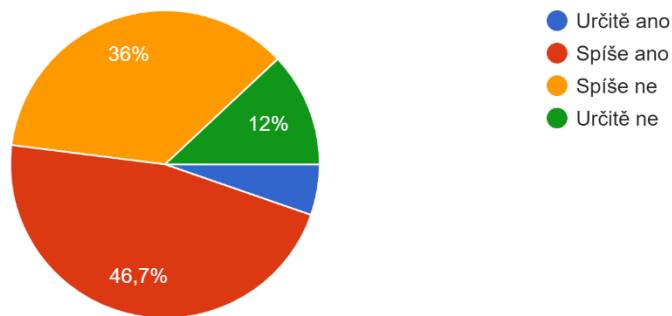
Graf č. 6 Zpětná vazba ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnancům

Na otázku, jak podle Vás funguje zpětná vazba ze strany zaměstnanců vůči přímým nadřízeným, odpovědělo více než polovina respondentů dobře (52 %), nikdo neodpověděl velmi špatně.



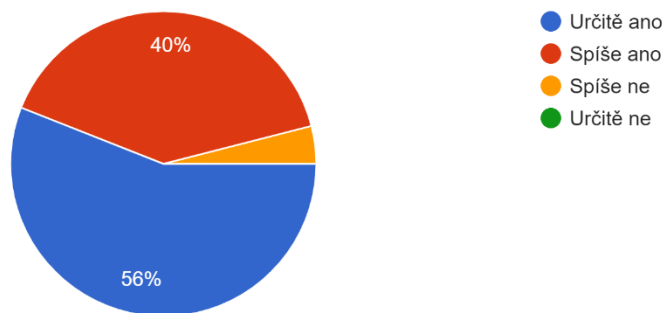
Graf č. 7 Zpětná vazba ze strany zaměstnanců vůči přímým nadřízeným

Nepříliš pozitivní zpětná vazba byla s fungováním digitálního komunikačního robota Arnold. Pouze 5,3 % respondentů odpovědělo určitě ano, 12 % určitě ne. Většina zaměstnanců (46,7 %) je spíše spokojená, 36 % je spíše nespokojeno.



Graf č. 8 Spokojenost s fungováním komunikačního robota Arnold

Z poslední otázky, zda jsou celkově respondenti spokojeni se svým zaměstnáním, jednoznačně převažuje spokojenost. Většina respondentů (56 %) odpověděla určitě ano, 40 % odpovědělo spíše ano a pouze 4 % zaměstnanců odpověděli spíše ne. Nikdo nezaškrtl odpověď určitě ne.



Graf č. 9 Celková spokojenost se zaměstnáním v Albi

## 5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdělen na čtyři části:

- obecné informace o respondentech,
- zaměstnanecké benefity,
- vliv benefitů na motivaci zaměstnanců,
- zpětná vazba.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci v Albi spíše spokojeni s nabízenými stimulačními prostředky. Většina dotazovaných je spokojena s množstvím poskytovaných benefitů. Tři čtvrtiny zaměstnanců preferuje finanční benefity před nefinančními. V oblasti vlivu benefitů na motivaci zaměstnanců na základě dotazníku respondenti nejvíce oceňují kombinaci několika faktorů. Nejčastěji byla zmiňována zajímavá práce, dobrý kolektiv, atmosféra ve firmě a práce, která dává smysl. Firma Albi si od začátku své existence zakládala na dobrých vztazích vůči zaměstnancům a pozitivní náladě na pracovišti. Zde poznamenám, že všichni zaměstnanci si automaticky tykají bez ohledu na pracovní pozici a místo výkonu práce (kancelář, sklad, práce v terénu). Celkově se v Albi klade velký důraz na spokojenost pracovníků, příjemné atmosféře a hezkém prostředí na pracovišti. A opravdu můžeme vidět, že se tato snaha vyplácí, zaměstnanci si toho náležitě váží. Na otázku celkové spokojenosti se svým zaměstnáním respondenti většinou reagovali jednoznačně pozitivně.

## 5.3 Návrh řešení zjištěných nedostatků

Nepříliš pozitivní zpětná vazba byla v rámci dotazníkového šetření s fungováním digitálního komunikačního robota Arnold a zde je nejspíše největší prostor pro zlepšení. Pro zkvalitnění současné situace navrhuji zavést zpětnou vazbu spíše osobní. Komunikační robot Arnold sám zvládne vyhodnotit výsledky a nadřizovým, kterým jsou výsledky určeny, se předkládají pouze posouzená šetření. Osobní setkání za účelem zpětné vazby je sice mnohem náročnější na čas a zároveň na vyhodnocení, ale věřím, že samotní zaměstnanci by tuto změnu ocenili. Zároveň by se tak ušetřili finance, které se investují do této služby.

V neposlední řadě doporučuji HR oddělení lepší prezentaci zaměstnaneckých benefitů. Na začátku každého roku vychází pro každého zaměstnance brožura, kde jsou přehledně vyjmenovány všechny benefity, na které mají zaměstnanci nárok. Tyto brožury vychází rozdílné pro zaměstnance v kanceláři/obchodního týmu, pro zaměstnance v pekárnách a pracovníky ve skladě z důvodu, že každé oddělení má trochu jiné nároky a možnosti na benefity. Není tomu tak z důvodu nároků lepších či horších benefitů například pro zaměstnance v kanceláři oproti zaměstnancům ve skladě, ale z důvodu rozdílných forem motivace a stimulace, které působí na pracovníky odlišně. Příkladem může být rozdílné trávení volného času nebo forma stravování v Praze a v Červeném Kostelci, kde je umístěn sklad. Informovanost zaměstnanců o možnostech využívání benefitů funguje výborně, avšak bych během nábory nových zaměstnanců a několikrát během roku konkrétní formou komunikace zdůrazňovala, že nabídka benefitů ve společnosti Albi je velice nadstandardní a že poskytování takových možností nad rámec platu není samozřejmostí. Sdělení těchto nadstandardních podmínek bych uskutečňovala na pravidelných online setkáních všech zaměstnanců firmy a nějakou nenásilnou formou bych se alespoň pár větami zmínila o tom, že podmínky, které jsou nastaveny neznamenají samozřejmost. Došlo by tak pravděpodobně k většímu docenění těchto nadstandardních možností.

Velký potenciál dále vidím v zavedení jednotného dokumentu nebo formuláře, který by sloužil jako výstup u pravidelných hodnotících rozhovorů vedoucích pracovníků vůči svým přímým podřízeným. Dalo by se tímto způsobem mnohem jednodušeji sledovat vývoj od předchozího pohovoru a lépe nastavit odměny či naopak.

Dále také doporučuji drobnou úpravu v nabídce benefitů. V dotazníku několikrát zaznělo, že by zaměstnanci ocenili nový benefit ve formě FlexiPASS. Jako kompenzace se dá například snížit rozpočet na balíček na sportovní a kulturní akce. Rozpočtově by se jednalo o přibližně podobnou částku.

Nakonec navrhuji upřesnit možnosti využívání home office, protože je s tímto benefitem spojeno mnoho nejasností. V současné době řeší možnosti využití home officu každý pracovník se svým nadřízeným individuálně. Jednotlivé oddělení mají samozřejmě jiné možnosti využívání tohoto benefitu s ohledem na náplň své práce, která se může u některých pracovních pozic měnit i s ohledem na období během roku. Proto tedy navrhuji, aby každý ředitel vydal dokument, kde bude jasně stanovený plán možnosti využití home officu pro pracovníky daného oddělení na minimálně půl roku dopředu.



Dle tohoto návrhu opatření se mohou řídit vedoucí pracovníci, všichni pracovníci HR oddělení i výkonný ředitel, který zodpovídá za významné změny v celkovém rozpočtu. Toto doporučení bude sloužit pro zlepšení zpětné vazby mezi nadřízeným a podřízeným a naopak. Dále také pro HR ředitelku, která může upravit zaměstnanecké benefity.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla rešerše relevantních studijních materiálů v oblasti lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, motivace a stimulace. Podklady pro zpracování praktické části bakalářské práce bylo studium vnitropodnikové dokumentace u společnosti Albi Česká republika a.s., vypracování a vyhodnocení anonymního dotazníkového šetření a konzultace s několika zaměstnanci na různých pracovních pozicích, zejména s HR ředitelkou.

Na základě studia vnitropodnikové dokumentace a osobní zkušenosti je kladen velký důraz na férové chování vůči zaměstnancům, zákazníkům a okolnímu prostředí. Firma se řídí heslem *Děláme radost*, což se kladně promítá jak na atmosféře na pracovišti, množstvím motivačních a stimulačních prostředků, tak i na čestném a korektním jednání vůči zákazníkům. V neposlední řadě samozřejmě i k okolním institucím, malým i větším dodavatelům a odběratelům v podobě férového jednání a včasného placení pohledávek.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření vidím největší prostor pro zlepšení ve zpětné vazbě mezi vedoucím a jeho přímými podřízenými. V současné době je zaveden komunikační robot Arnold, se kterým jsou někteří zaměstnanci nepříliš spokojeni. Neoptimálnější by bylo vrátit se zpět k osobní zpětné vazbě. Po rozhovoru s několika zaměstnanci napříč různými odděleními bylo zjištěno, že většina ocenila přesun čtvrtletního hodnocení celé firmy do virtuálního prostředí, kam se mohou připojit všichni zaměstnanci a pokládat otázky, na které ve vysílání ihned odpovídá výkonný ředitel.

Motivace a stimulace, která je nastavena ve společnosti Albi Česká republika a.s. několika výše zmíněnými prostředky, považuji na základě dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci jako nadstandardní. Zaměstnance k práci nejvíce motivuje dobrý kolektiv, samostatnost, možnost kariérního růstu, zajímavé projekty, pocit z dobře odvedené práce, ocenění práce někým jiným, ale často se respondenti zmiňovali o kombinaci několika faktorů, které se navzájem propojují a posilují. Na závěr je nutné podotknout, že systém nastavení zaměstnaneckých benefitů a přístup k zaměstnancům obecně je ve společnosti Albi celkově velice nadstandardní a většina zaměstnanců si této skutečnosti dokáže náležitě vážit.

## 7 Seznam použité literatury

### 7.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. 13. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing . ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane, 2010. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Přeložil Daniel HRADILÁK. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 9788024838298.

DYTRT, Zdeněk, 2006. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

HRONÍK, František, 2006. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn80-247-1458-2.

KOKEŠ, Antonín a Václav MAZÁNEK. Můj svět je chléb a hry. 2019. Praha: [Albi], 2019. ISBN 978-80-88317-46-3."

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MARKOVÁ, Hana, 2020. Daňové zákony 2020: úplná znění platná k 1. 1. : včetně daňového balíčku. 31. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1333-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákoník práce: velká novela zákoníku práce od ... : rejstřík : redakční uzávěrka ..., [1999?]-. 2019. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7488-340-8.

## **7.2 Internetové zdroje**

Arnold Robot – zaměstnanecké průzkumy způsobem, jaký jste ještě neviděli. Arnold Robot – employee surveys in a way you haven't seen before [online]. Copyright © 1996 [cit. 06.12.2020]. Dostupné z: <https://www.arnold-robot.com/cs/>

Co je to HCD neboli Human-centered design? - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 18.12.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/human-centered-design-hcd/>

Flexi Pass | Sodexo: s námi je každý den lepší : stravenky, poukázky a zaměstnanecké benefity. [online]. Copyright © Copyright 2020 Sodexo [cit. 21.12.2020]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

Journal of Personnel Psychology. [online]. Copyright © Hogrefe 2021 [cit. 30.01.2021]. Dostupné z: <https://www.hogrefe.com/us/journal/journal-of-personnel-psychology>

Interní dokumentace: Firemní kultura a etický kodex, Výkonové normy a odměny ve skladu, Zaměstnanecké benefity

Metodika FKSP - 2020 | ČMOS PŠ. Home page | ČMOS PŠ [online]. Dostupné z: <https://skolskeodbory.cz/soubory/metodika-fksp-2020>

Přehled: Firemní benefity a daňové výhody | Jak založit s.r.o. a podnikat. Jak založit s.r.o. a podnikat [online]. Copyright © 2021 Profi [cit. 08.02.2021]. Dostupné z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/prehled-firemni-benefity-a-danove-vyhody/>

Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 11.11.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-befity-employee-benefits>

## 8 Přílohy

### Dotazník pro zaměstnance společnosti Albi

Ahoj,

jak mnozí víte, snažím se dotlačit bakalářské studium do zdárného konce a potřebovala bych Vaši pomoc. Vím, že má každý spoustu své práce, ale i přesto Vás poprosím o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřený na zaměstnanecké benefity. Aby byla dostačující vypovídající hodnota, tak potřebuji odpovědi od většiny lidí z kanceláře.

Dotazník je anonymní, takže se nemusíte bát vyjádřit svůj názor. Věřím, že z toho bude nejen důležitý podklad pro moji bakalářku, ale zároveň z toho může být i zajímavý výstup pro Albi. Předem moc děkuji za spolupráci!

Hezký den

Veronika Zittová

### Obecké informace o respondentech:

Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

Věk

- a) 18-29
- b) 30-39
- c) 40-49
- d) 50-60

Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neoborné)
- c) Vyšší odborné
- d) Vysokoškolské

Jak dlouho pracujete v Albi

- a) Méně než rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-3 roky
- d) 3-4 roky
- e) 4-5 let
- f) 5 a více let

### Zaměstnanecké benefity

Jaké zaměstnanecké benefity pravidelně využíváte?

- a) Stravenky
- b) Sick day
- c) Občerstvení v kuchyňce (kávovar, ovoce, zelenina)
- d) Balíček na sportovní a kulturní akce
- e) Nákup zboží Albi se slevou
- f) Studium jazyků
- g) Multisport karta
- h) Životní pojištění
- i) Masáže
- j) Půjčení sdílených aut
- k) Volný vstup do Aquapalace, HOP Arény a DinoParku
- l) Cvičení
- m) Jiné

Preferujete finanční nebo nefinanční benefity?

- a) Finanční (stravenky, podíl na zisku, životní pojištění...)
- b) Nefinanční (masáže, seznamovací snídaně...)

Jste spokojeni s aktuální nabídkou benefitů?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Jaké další benefity byste uvítali?

Volná odpověď

### Vliv benefitů na motivaci zaměstnanců

Které zaměstnanecké benefity považujete za samozřejmost?

- a) Stravenky
- b) Sick day
- c) Občerstvení v kuchyňce (kávovar, ovoce, zelenina)
- d) Balíček na sportovní a kulturní akce
- e) Nákup zboží Albi se slevou
- f) Volný vstup do Aquapalace, HOP Arény a DinoParku
- g) Studium jazyků
- h) Multisport karta
- i) Životní pojištění
- j) Masáže
- k) Cvičení
- l) Půjčení sdílených aut
- m) Jiné

Které zaměstnanecké benefity jsou pro Vás nadstandardní?

- a) Stravenky
- b) Sick day
- c) Občerstvení v kuchyňce (kávovar, ovoce, zelenina)
- d) Balíček na sportovní a kulturní akce
- e) Nákup zboží Albi se slevou
- f) Volný vstup do Aquapalace, HOP Arény a DinoParku
- g) Studium jazyků
- h) Multisport karta
- i) Životní pojištění
- j) Masáže
- k) Cvičení
- l) Půjčení sdílených aut
- m) Jiné

#### Zpětná vazba

Co na své pracovní pozici nejvíce oceňujete?

- a) Samostatnost
- b) Možnost karierního růstu
- c) Jistota příjmu
- d) Výška platu
- e) Dobrý kolektiv
- f) Zaměstnanecké benefity
- g) Možnost vzdělávat se v oboru
- h) Jiné

Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) Samostatnost
- b) Možnost karierního růstu
- c) Jistota příjmu
- d) Výška platu
- e) Dobrý kolektiv
- f) Zaměstnanecké benefity
- g) Možnost vzdělávat se v oboru
- h) jiné

Jak podle Vás funguje zpětná vazba ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnancům?

- a) Výborně
- b) Velmi dobře
- c) Dobře
- d) Špatně
- e) Velmi špatně



Jak podle Vás funguje zpětná vazba ze strany zaměstnanců vůči přímým nadřízeným?

- a) Výborně
- b) Velmi dobře
- c) Dobře
- d) Špatně
- e) Velmi špatně

Jak jste spokojeni s fungováním Arnolda?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Jste celkově spokojeni se svým zaměstnáním?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne