

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**

**Daniela Kozáková**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Daniela Kozáková

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**

Název anglicky

**Motivation and Stimulation of Employees in the Selected company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém motivace a stimulace zaměstnance v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019 – 08/2020

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace poznatků: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

motivace, stimulace, pracovní výkon, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec

---

## **Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. Employee Reward Management and Practice. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4962-9.
- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 03. 2021

---

Daniela Kozáková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při psaní této práce.

# Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na motivaci a stimulaci zaměstnanců vybraného podniku. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém motivace a stimulace zaměstnance v podmínkách konkrétního podniku. V případě zjištěných nedostatků pak navrhnout vhodná opatření. Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Odborná literatura se zaměřuje na teorii motivace a stimulace zaměstnance. Praktická část je zpracována na základě výstupu z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Jeho výstupy jsou na základě získaných teoretických znalostí dále rozpracovány. Ze získaných výsledků vzešla analýza problémových oblastí a následně navržené doporučení na zlepšení.

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, zaměstnanec, řízení lidských zdrojů, pracovní výkon, benefit, odměna, potřeba, dotazníkové šetření

# **Motivation and Stimulation of Employees in the Selected company**

## **Abstract**

The master thesis concentrates on employee motivation and stimulation in a selected company. The main objective of the master thesis is to evaluate the company's motivation and stimulation system through analysis, and in a case of deficiency to suggest appropriate solutions. The master thesis is composed of two parts – theoretical and practical. The theoretical part is defined through academic literature in order to build a theory foundation of the thesis. The academic literature focusses on the employee motivation and stimulation theory. The practical part elaborates on the results from the quantitative/qualitative research. The research outcomes are further examined on the basis of previously gained theoretical knowledge. On the foundation of research results an analysis of problematic part is conducted, and recommendation and suggested improvements are presented.

**Keywords:** motivation, stimulation, employee, human resources, work performance, benefit, reward, need, questionnaire

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Historie a vývoj personalistiky .....	16
3.1.2 Employer branding.....	16
3.2 Vedení zaměstnanců.....	17
3.2.1 Lidské zdroje.....	17
3.2.2 Vedoucí zaměstnanci.....	18
3.3 Motivace .....	21
3.3.1 Proces motivace .....	23
3.3.2 Potřeba a motiv .....	24
3.4 Základní teorie motivace a potřeb.....	25
3.4.1 Maslowova hierarchie.....	26
3.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	27
3.4.3 McGregorova teorie X-Y .....	28
3.4.4 Motivace a pracovní výkon .....	29
3.5 Stimulace .....	30
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>33</b>
4.1 Charakteristika Podniku XYZ, a.s. ....	33
4.1.1 Poslání, strategie a politika podniku .....	33
4.1.2 Situace podniku na trhu.....	34
4.2 Motivace a stimulace zaměstnanců v Podniku XYZ .....	36
4.2.1 Hygienické faktory.....	36
4.2.2 Motivační faktory.....	36
4.2.3 Benefity .....	38
4.3 Dotazníkové šetření.....	39
4.3.1 Identifikační otázky.....	40
4.3.2 Vyhodnocení otázek – hygienické faktory .....	43
4.3.3 Vyhodnocení otázek – motivační faktory.....	46
4.3.4 Vyhodnocení otázek – benefity .....	54
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>63</b>
5.1 Shrnutí vyhodnocení dotazníkového šetření.....	63



5.2 Návrhy na zlepšení systému motivace .....	65
<b>6 Závěr .....</b>	<b>74</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>76</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>80</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Systém hodnocení.....	20
Obrázek 2 Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	25
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb.....	26
Obrázek 4 Pracovní výkon.....	30
Obrázek 5 Organizační struktura vedení podniku.....	34
Obrázek 6 Rozdělení respondentů podle věku.....	40
Obrázek 7 Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	41
Obrázek 8 Rozdělení respondentů dle délky pracovní činnosti.....	42
Obrázek 9 Rozdělení respondentů dle oddělení, ve kterém pracují.....	42
Obrázek 10 Spokojenost s podmínkami na pracovišti .....	43
Obrázek 11 Spokojenost s otevřeností a komunikací napříč společnostmi.....	44
Obrázek 12 Pocit jistoty pracovního místa .....	44
Obrázek 13 Respekt ke svému nadřízenému .....	45
Obrázek 14 Získání pochvaly a uznání .....	46
Obrázek 15 Příležitost kariérního růstu .....	47
Obrázek 16 Příležitost k osobnímu růstu.....	47
Obrázek 17 Ovlivňuje motivace pracovní výkon .....	48
Obrázek 18 Motivace ze strany nadřízeného .....	49
Obrázek 19 Nejdůležitější faktory, které pracovníka motivují k lepšímu výkonu .....	49
Obrázek 20 Co Vám chybí k lepší motivovanosti?.....	50
Obrázek 21 Vnímání ročního/půlročního hodnocení .....	51
Obrázek 22 z jakého důvodu Vám nevyhovuje systém hodnocení? .....	52
Obrázek 23 Spokojenost s nastavením ročního bonusu .....	53
Obrázek 24 Význam ročního bonusu .....	53
Obrázek 25 Spokojenost s nabízenými benefity .....	54
Obrázek 26 Informovanost o nabízených benefitech.....	55
Obrázek 27 Jsou pro Vás teambuilding akce motivační? .....	55

Obrázek 28 Stravenky .....	56
Obrázek 29 Využíváte Multisport kartu? .....	57
Obrázek 30 Spokojenost s programem Dny zdraví.....	57
Obrázek 31 Četnost čerpání zaměstnaneckých produktů.....	58
Obrázek 32 Převádíte si část ročního bonusu do Cafeterie?.....	59
Obrázek 33 Penzijní připojištění - Cafeterie.....	59
Obrázek 34 Hodnocení benefitů .....	60
Obrázek 35 Motivují Vás tyto benefity k lepším výsledkům? .....	61
Obrázek 36 Benefity, které by zaměstnanci uvítali .....	62

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Poměrová analýza .....	35
Tabulka 2 Meziroční změna .....	35
Tabulka 3 Shrnutí výsledku hygienických a motivačních faktorů.....	65
Tabulka 4 Průměrné náklady za pronájem sportoviště .....	67
Tabulka 5 Rozdělení benefitů podle zdanění.....	69
Tabulka 6 Příspěvek na stravenky.....	71
Tabulka 7 Harmonogram videí pro kalendářní rok.....	73

# 1 Úvod

Lidské zdroje mají ve firmě jednu z nejdůležitějších rolí. Lidé rozhodují nejen o směru podniku, ale také o jeho úspěchu. Vzhledem k velkému počtu společností na trhu je velmi náročné uspět. Společnosti proto kladou velký důraz na získání zaměstnanců, kteří jim úspěchu pomohou dosáhnout. Ke kýženému úspěchu ale nevede pouze získání kvalitních zaměstnanců, jde především o jejich udržení ve společnosti. K tomu vede velmi náročná a dlouhá cesta.

Za posledních pár let se fungování personálních oddělení výrazně změnilo. Personalisté se museli přizpůsobit online době. Inzeráty se ve větší míře zveřejňují pomocí online nástrojů. Zmizela inzerce nabídky práce na veřejných místech- jako jsou zastávky, nástěnky v supermarketech apod. To tištěné inzeráty ovšem nezmizely úplně. Například na dělnické pozice se stále objevují tištěné nabídky práce ve schránkách nebo na úřadech. Online svět je všude kolem nás a většina z nás je připojených k internetu 24 hodin denně sedm dní v týdnu — i během noci nám chytré hodinky měří kvalitu spánku. Online svět nám přináší spoustu výhod, ale také spoustu nevýhod. A to jak v osobním, tak i v profesním životě. Při hledání nové práce stačí projít pár internetových stránek, na kterých jsou snadno k nalezení nabídky v požadovaném oboru. Personalisté mají možnost vyhledávání nových pracovníků například na LinkedInu — primárně profesní síti, která usnadňuje práci uchazečům i personalistům. Nelze opomenout ani Facebook, který nám může při hledání nové pracovní výzvy často i ublížit. Je dobré držet na paměti, že soukromé události by měly být skryty před veřejností. Údaje na sociálních sítích jsou velmi subjektivní, a každý využije ty, které se mu právě hodí. Jsou ale dobré na zobrazování pracovních nabídek předsdílených někým z přátel člověka hledajícího práci. Sociální sítě a celý internet mají dvě strany mince, nad nimiž je při jejich používání potřeba přemýšlet. Pro hledání práce už jsou ale dnes naprosto běžně využívaným prostorem pro obě strany — potenciální zaměstnavatele i zaměstnance.

Pokud se firmě podaří získat kvalitního zaměstnance, vyběhli spolu ze startovní čáry na dlouhý závod s mnoha překážkami. Mezi ně patří i fakt, že momentálně trh práce nabízí spoustu příležitostí. Personalisté musejí být pro zaměstnance oporou a stejně jako u sportovců je potřeba i u zaměstnanců ta správná motivace a stimulace. Taková, která povede až k cíli, tedy k úspěchu společnosti i samotného zaměstnance. Každý člověk je jiný, a se liší i motivace a stimulace jednotlivých zaměstnanců. Důležité je proto správné nastavení vztahu manažerů a podřízených, čímž se nastolí správné vedení lidí a s ním

spojená adekvátní motivace a stimulace. Motivace a stimulace je mnohdy vnímána jako samozřejmost. Někdy ovšem samozřejmé úkony ztrácejí na kvalitě a nedosahují vytyčeného cíle. Je potřeba se této problematice stále věnovat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém motivace a stimulace zaměstnance v podmínkách podniku XYZ a.s., a na základě zjištění navrhnout vhodná doporučení. Navržená opatření by také měla obsahovat kalkulaci nákladů pro jejich úpravu, případně jejich zavedení. Název Podnik XYZ a.s. je pouze fiktivním názvem, jelikož nebylo možné uvádět konkrétní název podniku.

Dílní cíle práce se skládají ze:

- zpracování teoretické části problematiky pomocí odborné literatury,
- charakteristiky Podniku XYZ a.s.,
- vytvoření, zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření v rámci daného podniku,
- navržení doporučení v rámci motivace a stimulace zaměstnanců.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část, teoretická, je zpracována na základě odborné literatury. Studium odborné literatury bylo zaměřeno na řízení lidských zdrojů, motivaci a stimulaci zaměstnanců. Součástí je také shrnutí názorů několika odborníků těchto oborů. Teoretická práce se zabývá především motivací a stimulací pracovníků. Návazným tématem je teorie potřeb. Téma je rozpracováno v samostatné kapitole. Všechny použité publikace jsou v práci citovány s odkazem na autora a rok vydání publikace, jedná se o tzv. harvardský systém citací.

Druhou část tvoří vlastní práce, která využívá data sesbíraná pomocí kvantitativní formy - dotazníkového šetření. Vzor dotazníkového šetření je přiložen k diplomové práci (Příloha 1). Ke zpracování druhé části diplomové práce bylo zapotřebí prostudování informací o Podniku XYZ. Podnik XYZ se zaměřuje na FMCG, tedy rychloobrátkové zboží. Pro zpracování analýz a porovnání s hlavním konkurentem bylo nutné zpracování dat trhu v oblasti FMCG daného segmentu výrobců. Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2021 a zjistilo názory zaměstnanců na motivační a hygienické faktory, které jsou firmou aplikovány. Zjišťování je také obohaceno o názory na nabízený benefitní program a spokojenost zaměstnanců s tímto nastavením. Sběr dat dotazníkového šetření byl

anonymní formou. Zaměstnanci měli možnost odpovídat zcela otevřeně. Tento kvantitativní sběr dat by měl napomoci ke zjištění, zda názory pracovníků korespondují s nastavením cíle oddělení HR a nastavením firemní kultury. Šetření se účastnilo sto dvanáct respondentů z celkového počtu čtyř set třiceti respondentů. Návratnost byla ve výši 26 %. Dotazník začínal úvodním slovem, které seznámilo respondenty s účelem dotazníkového šetření. Úvodní slovo mělo také za cíl motivovat respondenta k vyplnění dotazníku. Následovaly instrukce pro správné vyplnění dotazníku. Dotazník obsahoval třicet sedm otázek a osm podotázek, které dále rozvíjeli a upřesňovali předchozí odpověď. Dotazník byl rozeslán emailovou korespondencí mezi zaměstnanci. Vzhledem k probíhající pandemii byla zvolena online forma sběru dat pomocí nástroje Microsoft Forms. Online forma dotazníkového šetření také zajišťuje naprostou anonymitu respondentů.

Praktická část obsahuje také analýzu programu motivace podniku, která byla provedena na základě prostudování interních řádů. Stejně tak byla k jejímu detailnímu zpracování uskutečněna konzultace s pracovníkem oddělení lidských zdrojů (HR, human relations). Konzultace probíhala formou částečně strukturovaného rozhovoru. Konzultace byla důležitá pro pochopení cílů a vize oddělení HR. Konzultace poskytla detailnější vhled do nabízené motivační a stimulační možnosti pro jednotlivé zaměstnance. Popisuje postup, jakým firma zjišťuje úroveň motivace zaměstnanců a jejich spokojenost. Na základě zpracování analýzy interních řádů byla zjištěna celá řada motivačních aktivit. Jde o formy peněžních i nepeněžních benefitů a další řadu zaměstnaneckých výhod.

Analýza praktické části je doplněna o metodu zjevného pozorování určité skupiny zaměstnanců během období 01/2020–02/2021. Zúčastněné zjevné pozorování probíhalo prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci v podniku. Pozorování probíhalo kontinuálně po celou dobu zpracování diplomové práce. Nejprve mělo pozorování za cíl zmapování a pochopení aktuální situace v podniku. Následně pozorování napomáhalo navržení změn na základě výsledků z dotazníkového šetření.

Výsledky byly zpracovány v období 03/2021 metodou analýzy. Výsledky byly znázorněny pomocí obrázků. Výsledky na obrázcích byly patřičně okomentovány. Na základě výsledků byly určeny oblasti, kde je prostor pro zlepšení. K těmto konkrétním oblastem bylo vypracováno celkem pět návrhů na zlepšení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení nejdůležitější části firmy, lidských zdrojů, je definováno jako strategický a logický postoj dané společnosti. Cílem řízení lidských zdrojů je také podpora rozvoje organizace a také kontinuální snaha o zvýšení motivace a pracovní angažovanosti pracovníků. Součástí motivace je zajištění adekvátního hodnocení a odměňování pracovníků dle jejich znalostí a dovedností. Řízení lidských zdrojů využívá stále novější, užitečnější a elegantnější způsoby fungování. Nejdůležitějším prvkem je v oblasti řízení lidských zdrojů strategická integrace, která určuje vize vedení společnosti (Armstrong, 2007).

Útvary lidských zdrojů vytvářejí hodnotu a přinášejí výsledky. Podle Ulricha (2009) generují útvary lidských zdrojů čtyři druhy výsledků, kterými jsou realizace strategie, administrativní účinnost, přínos pracovníků a schopnost změny. Šikýř (2012) v této návaznosti popisuje personalistiku jako řídicí oblast organizace, která se vedením a řízením lidí zabývá. Personalistika zajišťuje dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří jsou pro společnost klíčovými aspekty pro odlišení se od konkurence.

Řízení lidských zdrojů rozvíjí zaměstnance v organizaci. Jinými slovy se zaměřuje na zlepšení efektivity celé společnosti prostřednictvím zaměstnanců.

Hlavní cíle řízení lidských zdrojů jsou:

- Podpora při dosahování strategických cílů podniku pomocí aplikace strategií lidských zdrojů v souladu se strategií podniku.
- Rozvíjení kultury k dosažení maximálního výkonu.
- Péče organizace o talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance.
- Vytvoření a udržení vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a pěstování pozitivních pracovních vztahů.
- Podpora a uplatňování etiky při řízení zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Uvedené teorie mají společný jmenovatel, kterým je zaměstnanec a jeho pracovní výkon. Výběr talentovaného a oddaného zaměstnance je správnou cestou ke splnění vize společnosti. Zaměstnanec napomáhá naplnit cestu ke splnění vize svým potenciálem

a pracovním nasazením. Proto je potřeba zaměstnance na jeho cestě adekvátně motivovat a tím pádem strategicky rozvíjet lidské zdroje společnosti.

### **3.1.1 Historie a vývoj personalistiky**

Personalistika se jako obor rozvíjí přibližně od počátku 20. století. V odborné literatuře ji lze najít pod pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Personální administrativa je řazena do období 1910—1920, kdy byli lidé označováni jako pracovní síla a personalistika se zabývala především otázkou „Jak zaměstnávat?“. Následovalo období let 1940–1950 a pojmu personální řízení, kdy začali být lidé vnímáni jako konkurenční výhoda na trhu práce. Personalistika se zaměřovala na oblast, jak správně využívat zaměstnance. Vojtovič (2011) také datuje vznik personálního řízení na přelomu 19. a 20. století, a to z důvodu probíhající průmyslové revoluce. Změnila se struktura průmyslové výroby, přešlo se z ruční práce na industrializaci a mechanizaci výroby. Nastala tak změna konceptu personálního řízení. Postupně se personální řízení proměnilo v souhrn propojených prvků, jako jsou principy, nástroje a metody řízení.

Posledním obdobím je řízení lidských zdrojů 1980–1990, kdy se lidí stali unikátním bohatstvím na trhu. Personalistika se již plně zaměřila na rozvoj zaměstnanců (Šikýř, 2012). Ve 21. století vnímáme personální řízení jako koncepci nástrojů a metod, které mají určité zásady a určují tak specifické odlišnosti.

### **3.1.2 Employer branding**

CEO firmy Welcome to the jungle Jan Klusoň popisuje employer branding jako značku nebo image zaměstnavatele, která odráží vnímání firmy z pohledu uchazečů o práci, ale také stávajících zaměstnanců (Musil, 2020).

Nejedná se o nové označení. Dle Menšíka (2018) můžeme tento trend employer brandingů zaznamenat již v roce 2006, kdy jej jako jedna z prvních firem začala využívat společnost Honeywell. Společnost se snažila o zapamatovatelnost v mysli potenciálních uchazečů. Menšík také vyvrací mýtus o tom, že se jedná pouze o podporu nábory nových zaměstnanců. Employer branding je dlouhodobou záležitostí, kterou lze připodobnit branding produktu. Kampaň má za úkol rychle prodat výrobek, ale branding je dlouhodobou záležitostí s cílem zanechat výrobek v paměti zákazníků. Proto employer branding řadíme do dlouhodobých záměrů firmy, proti tomu například náborovou kampaň do krátkodobých.



Firemní image odpovídá vnímání firmy okolím. Jedná se finančně náročnou položkou, která je přímo úměrná velikosti firmy. Firemní image by měla odpovídat tomu, kam firma míří a jaké jsou její priority (Halík, 2008).

### **3.2 Vedení zaměstnanců**

Dobré vedení lidí má za výsledek pocit důležitosti pro každého jednoho zaměstnance, který se pak cítí být součástí podniku. Nadšení a elán by na zaměstnance měli přenášet vůdčí osoby, tedy manažeři. Úspěšné zaměstnance definují čtyři základní schopnosti. První je schopnost formulace vize, druhou je srozumitelné vysvětlení budoucnosti a toho, kam chtějí směřovat. Třetí schopností je důvěryhodnost a stálost názorů, čtvrtou a poslední schopností je pak odborná znalost problému a předávání znalostí dále na zaměstnance (Zuzák, 2011).

Úspěch firmy se odvíjí od chování jejích zaměstnanců jak uvnitř firmy, tak také mimo její zdi. Jedná se o aspekty, které nelze přímo ovlivnit, a je proto rizikovým faktorem. Základním předpokladem pro správné vedení lidí je dodržení několika předpokladů. Zaměstnanci se vždy musejí dobře orientovat ve svojí pracovní oblasti a v daném problému. Protože úkony a úkoly mohou být úspěšně splněny pouze v návaznosti na dobře definovaný úkol a jeho zadání, pravidelnou kontrolu a následné hodnocení výkonů a lidských zdrojů. Hodnocení by mělo směřovat k odstranění problémů a překážek. Správné propojení hodnocení a odměny pak vyústí v motivaci zaměstnance. K úspěchu je potřeba habilitace, tedy správného sladění schopností a požadavků. Se schopnostmi lze pracovat pomocí vzdělávání (Plamínek, 2018).

Dle Plamínka (2009) jsou pro spolupráci důležité dva faktory, hodnocení a odměňování. Lidé na tyto dva faktory reagují za předpokladu, že hodnocení rozumějí, vnímají ho jako dosažitelné, atraktivní a spravedlivé. Pokud zaměstnavatel splní tato kritéria, zaměstnanec přizpůsobí svoji práci hodnotícím kritériím.

#### **3.2.1 Lidské zdroje**

Termín lidské zdroje lze vysvětlit několika způsoby. Teorie popisují lidské zdroje jako postupy a činnosti v oblasti lidských zdrojů. Za druhé se teorie zabývají lidskými zdroji jako personálními funkcemi, které definují funkční jednotky. Za třetí lidské zdroje popisují personalisty.

Označení lidské zdroje lze použít pro potenciál, který může být využit ve vyžadovaných pracovních úkolech. Lidské zdroje lze dělit na tři základní typy: **vlastnosti, postoj a schopnosti**. Spojení těchto tří typů vzniká potenciál jedince. Tyto typy mají přímý dopad na čtvrtý zdroj, kterým je čas. Časem rozumíme časový úsek, který si společnost od zaměstnance kupuje za domluvenou mzdu (Fišer, 2014).

Podle Plamínka (2009) jsou lidské zdroje pouze jedna ze dvou částí. Lidé zaměstnavateli prodávají jejich výkon, tedy pracovní úkony. K dosažení pracovního výkonu využívají svůj potenciál, tedy svoje lidské zdroje.

Lidské zdroje jsou souborem schopných a motivovaných lidí, kteří chtějí dosáhnout úspěchu podniku. Výkon zaměstnance určuje jeho schopnosti a motivace. Tyto dva ukazatele jsou přímo úměrné. Výkonem rozumíme dosažení požadovaného výsledku za určitý čas. Schopnost zaměstnance ovlivňuje způsobilost vykonávat danou práci. Motivace naopak vyjadřuje ochotu vykonání dané práce. Aktivitu a chování určují vnitřní motivy a vnější stimuly. Motivaci vyvolávají potřeby zaměstnance (Šikýř, 2012).

Lidské zdroje jsou pro podnik jedním ze tří subjektů – majitelé, zákazníci a zaměstnanci. Potřebami zaměstnanců jsou finanční zajištění, jistota a bezpečí a osobní uspokojení. Podskupinami potřeb je mzda, odměny, sociální výhody, kariéra, seberealizace a další (Plamínek, 2018).

### **3.2.2 Vedoucí zaměstnanci**

Úkolem vedoucích zaměstnanců je vedení a řízení podřízených zaměstnanců tak, aby splnili danou práci a podávali určitý výkon. Povinnosti a práva vedoucích zaměstnanců jsou uvedeny v § 11 zákoníku práce a § 302 zákoníků práce. Vedoucí pracovník má spoluzodpovědnost za plnění strategických cílů podniku. Těchto cílů dosahuje prostřednictvím výkonů podřízených pracovníků (Šikýř, 2012).

Vztah manažera a jeho podřízených může být autokratický. V takovém případě jde o demokratický model, v rámci kterého sice rozhoduje manažer, ale je možná diskuze. Případně jde o styl, kdy každý rozhoduje sám. Dle experimentů v roce 1938 je první styl nejefektivnější (Plamínek, 2009).

Styl řízení manažera lze také rozdělit do čtyř kategorií. První kategorií je přátelské řízení, kdy je kladen důraz na lidské aspekty a atmosféru v týmu. Druhou kategorií je formální

řízení, které se zaměřuje na profesní formality. Další kategorií je pak direktivní řízení, pro které je typický důraz na výsledky a osobu manažera. Poslední, čtvrtou, kategorií je týmové řízení, které se soustředí na výsledky, ale také na zaměstnance. Každý zaměstnanec si musí být vědom svojí role v týmu. Středem těchto čtyř kategorií může být rutinní řízení, které obsahuje všechny kategorie. Řízení situace zde nastupuje pouze v případě, že je vyžadováno (Plamínek, 2009).

Vedoucí zaměstnanec je také zodpovědný za motivaci svých podřízených. Dle Bělohávků (2000) existuje pět podmínek správného vedení, kdy vedoucí zaměstnanec motivuje svoje podřízené pracovníky.

- **pravidlo SMART** – Úkol musí být specifický, snadno měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Úkoly, které nesplňují pravidlo SMART, nejsou příliš motivující.
- **obtížnost** – Se zvyšující se obtížností se zvyšuje úsilí úkol, který nemusí být splnitelný, splnit. Pokud je úkol příliš jednoduchý, zaměstnanec ztrácí pozornost se mu věnovat.
- **zpětná vazba** – Pracovník by měl pravidelně dostávat zpětnou vazbu, která pomáhá udržovat jeho pozornost a zároveň upozorňuje na časový rámec úkolu.
- **soutěž** – Jedinec je přirozeně soutěživý. Zde může nastat nežádoucí účinek, a tím je demotivace. Soutěživost není vždy vhodným motivačním prvkem. Příkladem může být neschopnost firmy zajistit stejné podmínky pro zaměstnance na stejné pracovní pozici.
- **účast při stanovení úkolu** – Pokud má zaměstnanec příležitost účastnit se stanovení svého úkolu, je mnohem více motivován a vyvine větší úsilí k dokončení úkolu.

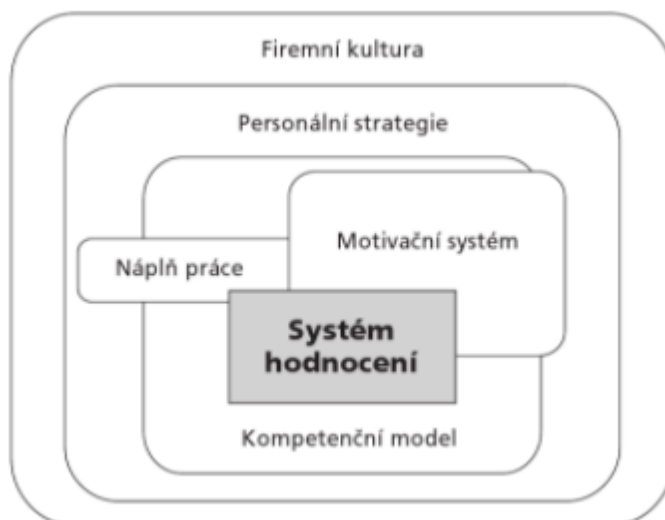
Hlavním procesem při vedení a řízení zaměstnanců je jejich hodnocení. Esenciálním způsobem a podkladem pro hodnocení je porovnávání. Lze porovnávat výkony různých zaměstnanců či jednoho konkrétního zaměstnance při plnění předem stanovených cílů. Pro správné výsledky hodnocení je potřeba mít dobře nastavené hodnotící podmínky (Plamínek, 2009). Z pohledu manažera je hodnocení nástrojem řízení výkonů zaměstnance. Zaměstnanec získává hodnotící informaci a zpětnou vazbu. Hodnocení zaměstnanců je vždy prováděno nadřízeným pracovníkem, nikoliv personalistou (Šikýř, 2012).

Základní pracovní náplní personálního manažera je hodnocení pracovníků a jeho nastavení ve společnosti (Pauknerová, 2012). Hodnocení zaměstnance musí splňovat několik kritérií.

Jedná se o poznávací, motivační a také výchovné kritérium. Šikýř (2012) přidává podmínky spravedlnosti a efektivity odměňování.

Několik autorů, např. Armstrong (2009), ve svých publikacích uvádí hodnocení zaměstnanců jako jeden z nástrojů odměňování. Systém hodnocení musí zohledňovat několik dalších aspektů a odměňování je potřeba spojit s možností vzdělávání.

**Obrázek 1** Systém hodnocení



Zdroj: Hroník (2006)

Schéma ukazuje propojení jednotlivých částí, které jsou součástí hodnocení. V koncepci systému hodnocení je třeba zohlednit propojení s:

- náplní práce, která určuje hranice očekávání a smysl pracovní pozice;
- motivačním systémem, který ve spojení s dalšími personálními činnostmi vytváří nejdůležitější část a je středem celého systému;
- kompetenčním modelem jakožto základem činností personalistiky;
- personální strategií korespondující s firemní strategií;
- firemní kulturou, která zahrnuje a sjednocuje předchozí aspekty.

Cíle a úkoly, které jsou součástí hodnocení zaměstnance, mají zohledňovat cíle společnosti. Na hodnocení pak přímo navazuje odměna. Samotnému hodnocení předchází nastavení převodu hodnocení na odměny (Hroník, 2006).

### 3.3 Motivace

Motivace je protínající se oblast personalistiky, managementu a psychologie. Dle Vrbové (2017) lze považovat motivaci za hybnou sílu, která posouvá zaměstnance směrem kupředu. Slovo motivace je z latinského „motus“, česky pohyb. Motivace je u zaměstnanců velmi individuální a dělíme ji na dvě skupiny s řadou nástrojů:

- **pozitivní motivace**, do které spadá mzda, pochvala a seberealizace,
- **negativní motivace**, do které řadíme strach ze ztráty místa nebo srážku ze mzdy.

Úroveň výkonu zaměstnance určují dovednosti a schopnosti. K úspěchu ve vykonávané činnosti je člověk veden schopnostmi a zároveň jistou mírou motivace. Motivace je prvkem, který vysvětluje, proč je proaktivitu zaměstnance a jeho způsob chování (Pauknerová, 2012). Tato teorie je dále rozvedena několika autory.

Armstrong (2015) a Provasník (2004) motivaci rozdělují na dva typy:

- **Vnitřní motivace** v zaměstnanci vyvolává pocit, že je jeho práce důležitá, zajímavá, podnětná a zároveň má určitou míru volnosti v rozhodování. K vnitřní motivaci zaměstnanec také potřebuje možnosti seberozvoje, rozvíjení znalostí, dovedností a příležitost postupu v kariérním žebříčku. Pro zaměstnance jsou vnitřní motivací dosažené výsledky nebo nabytí nových dovedností. Motivy ovlivňují chování a směr, kterým se zaměstnanec bude ubírat. Vnitřní motivace je dlouhodobější, a to z důvodu, že ji nelze ovlivnit vnějšími podněty. Vychází přímo z daného jedince.
- **Vnější motivaci** reprezentují činy, kterými společnost zaměstnance přímo motivuje. Jedná se například o hmotné a nehmotné odměny. Motivace ale nemusí být jen pozitivní, existuje i záporná. Zaměstnanec lze motivovat finanční odměnou, udělením pochvaly, ale také jej lze motivovat vyjádřením kritiky. Vnější motivy mohou mít okamžitý účinek, ale nejedná se o dlouhodobé motivy (Armstrong, 2015).

Pro správné nastavení motivačních nástrojů je potřeba zvolit rovnováhu mezi finančními a nefinančními a pozitivními a negativními nástroji motivace. Jedná se o jeden z nejdůležitějších úkolů manažerů společnosti. Motivace je pak úkolem vedoucích pracovníků. Pokud je zaměstnanec správně motivován, přináší firmě lepší výsledky. Správně motivovaný zaměstnanec lépe působí nejen na zákazníky, ale také na svoje kolegy.

Je potřeba pochopit všechny okolnosti motivace, a tedy i okolnosti, které motivaci brání. Okolnosti se nazývají **motivační faktory** (Urban, 2017).

Forsyth (2009) dělí motivační faktory na sedm částí:

- **úspěch** – I malé úspěchy hrají roli. Je důležité uvědomit si, že všechny úspěchy motivují zaměstnance k dalšímu posunu kupředu. Každý zaměstnanec by měl znát cíle, kterých by měl dosáhnout. Tyto cíle mohou být formální nebo neformální.
- **uznání** – Je velmi důležitou částí motivace. Uznání od manažera může být malé až pomíjející, ale přesto přinese velkou motivaci pro zaměstnance. Mezi malé uznání můžeme zařadit například slovní ohodnocení jako „Dobrá práce.“. Mezi velké uznání řadíme například nárůst platu, povýšení nebo bonus.
- **ocenění formou odměny** – Zde můžeme zahrnout například služební auto nebo provize, které jsou zaměstnanci udělovány na základě plnění předem stanovených cílů a dosahování výsledků. Čím delší období pro získání provize, tím menší vliv na motivaci. Největší dopad a motivaci tedy mají měsíční odměny. Nejedná se pouze o finanční ohodnocení, ale o celou řadu benefitů, které zaměstnavatel může nabídnout (např. penzijní připojištění, stravenky, lístky do kina, ...).
- **náplň práce** – Zaměstnanec by měl vykonávat práci, která ho naplňuje. Pokud tomu tak není, nelze jej ani motivovat k lepším výkonům. Je zde potřeba dobré komunikace a volba správných cílů. Po jejich splnění následuje ohodnocení.
- **odpovědnost** – Přidělením odpovědnosti se u zaměstnance zvyšuje zájem a tím i správnost provedení pracovního úkonu. Pokud se zaměstnanec pod danou práci podepíše vlastním jménem, bude mu více záležet na provedení a také na výsledcích. Motivaci lze také podpořit správným rozdělením činnosti a pravomoci. Přidělení zodpovědnosti má za následek zvýšení pracovního nasazení a také kreativity.
- **možnost kariérního postupu** – Motivací je přebírání dalších zodpovědností za různé pracovní činnosti nebo následně samotné povýšení. Pro povýšení je důležité rozdělení jednotlivých postupových příček, které jsou odlišně finančně ohodnoceny. Při postupu jsou potřeba pravidelné změny a jejich dobrá viditelnost.
- **možnost růstu** – Do této části spadá postup ve stávající oddělení, ale také přestup na jinou pobočku nebo do jiné země.

Pro teorii osobních a motivačních potřeb Halík (2008) použil teorii Henryho Murraye, kterou rozšířil o teorii Davida McClellanda. Teorie rozděluje potřeby do čtyř kategorií:

- **potřeba autonomie** – Existuje přímá úměra v množství problémů, které může zaměstnanec řešit sám a míře motivovanosti. Pokud má zaměstnanec „volné ruce“, je více motivován.
- **potřeba energie** – Energie, která je vnesena do řešení problému, zvyšuje motivovanost daného týmu.
- **potřeba očekáváníí** – Zaměstnanec očekává po odvedené práci její ohodnocení. Nemusí se jednat pouze o finanční ohodnocení, může se jednat o slovní hodnocení či dobrý pocit z odvedené práce.
- **potřeba spojenectví** – Práce s týmu, ve kterém se zaměstnanec cítí dobře, motivuje k lepším výkonům.

Motiv je dostatečně naléhavá potřeba, která jedince přinutí k jednání. Potřeby lze dělit na biogenické, tedy fyziologické potřeby jako jsou hlad nebo žízeň. Druhou skupinou potřeb jsou potřeby psychogenické, tedy potřeby uznání, sounáležitosti nebo váženosti. Tento proces funguje i opačným směrem. Pokud jedinec docílí dostatečné úrovně intenzity, pak se z potřeby stává motiv (Kotler, 2007).

### 3.3.1 Proces motivace

K motivaci jednotlivce je nutné splnit dvě podmínky. Ty ve svojí publikaci rozvádí Bělohávek (2000). První podmínkou je **přijetí** cíle za svůj úkol, který musí být pro danou osobu řešitelný. Druhá podmínka se zaměřuje na **oddání se** úkolu. Oddanost úkolu zabraňuje vzdání se pokračování v řešení úkolu při prvním problému.

Proces motivace má většinou cyklický charakter, tuto myšlenku a teorii potvrzují Armstrong (2007) i Tureckiová (2004). Cyklický charakter je zachován pouze za předpokladu dosažení daného cíle. Proces motivace z počátku zahrnuje napětí, které je způsobeno změnou vnitřní rovnováhy. Důsledkem napětí je určité chování, které způsobí reakci a následné dosažení cíle. K jeho dosažení i k uspokojení potřeby je potřeba dostatečně silný motiv (Tureckiová, 2004).

Proces motivace obsahuje základní tři složky; **směr, úsilí a vytrvalost**. Směr určuje, co chce daná osoba udělat. Úsilí popisuje, s jakou snahou se o to pokouší. Vytrvalost pak ohraničuje

časový úsek, který je osoba danému úkolu či cestě věnovat. Motivací svého okolí uvádí každý jedinec tyto skutečnosti do pohybu, a ve směru, kterým zamýšlíme (Duchoň, a další, 2008). Motivace je tak cíleně orientovaným chováním (Armstrong, 2007).

Součástí procesu motivace jsou zdroje motivace, mezi které patří:

- **potřeby** – Jedná se o základní zdroj motivace.
- **návyky** – Stereotyp, který se stává opakováním určité činnosti. Návyky jedinec získává učením a jsou spojeny s konkrétními situacemi.
- **zájmy** – Vymezují jistou oblast předmětů a skutečností, na které se jedinec zaměřuje. Jsou spjaty s potřebami poznávat a jsou individuální. Jedinec od jedince se tak liší jejich šířkou, hloubkou, stálostí i mírou působení.
- **hodnoty** – Vlastnosti přisuzované činnostem, které uspokojují potřeby jedince. Zároveň výrazně ovlivňují jeho chování. Zrcadlí to, čeho si člověk váží, co je pro něj žádoucí.
- **ideály** – Představují vzory, které se jedinec snaží napodobit nebo se jim přiblížit. Ideály jedince inspirují k určitému chování a odráží se v nich to, čeho si člověk cení nebo po čem touží. Ideálem může být jiná osoba, životní cíl nebo vlastnost (Pauknerová, 2012).

### 3.3.2 Potřeba a motiv

V teorii motivace je potřeba rozlišit dva termíny: motiv a potřeba. Teorie motivace je založena na principu, který popisuje vztah mezi potřebou a motivací.

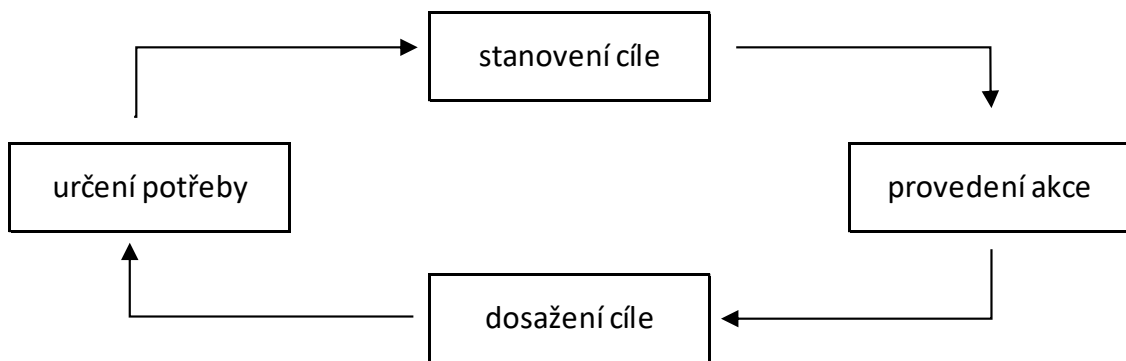
Motiv a potřeba jsou pojmy, které vyjadřují důvody vedoucí k určitému jednání. Lidské chování určují motivy, které jsou psychologickou pohnutkou. Motiv je prvkem vysvětlujícím chování jedince a lze ho dělit na získaný a vrozený. Potřebu je možno chápat jako prožitek, který si jedinec nemusí vždy plně uvědomovat. Potřeba je základním zdrojem motivace činností jedince (Dědina, 2005).

Armstrong (2015) popisuje proces motivace založený na uspokojování potřeb člověka. Motivace znázorňuje cíle, kterých chce jedinec dosáhnout a způsob, jakým jich chce dosáhnout. Potřeba je pro jedince hnacím motorem k dosažení cíle. Neuspokojená potřeba vede k vytváření napětí a nastoluje tak nerovnováhu. Zpětné dosažení rovnováhy je probíhá



pomocí uspokojení dané potřeby. Neuspokojené potřeby motivují ke specifickému chování člověka.

**Obrázek 2** Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong (2015)

Teorii, že potřeby jsou obsahem motivace, potvrzuje ve svém názoru také Pauknerová (2012), která popisuje potřeby jako základní motiv. Nerovnováha a napětí jsou redukovány dosažením daného cíle. Potřeby Pauknerová rozděluje na dvě skupiny: potřeby primární a sekundární. Primárními potřebami jsou biologické potřeby, které zajišťují přežití jedince. Sekundární potřeby určují jeho chování. Jedná se o potřeby sociální nebo kulturní. Bělohávek (2000) ve své publikaci definuje pojem demotivace, tedy jev, který nastává při špatném provedení procesu motivace. Následkem demotivování je frustrace, kdy je motivační energie nahromaděna, ale není dále využita.

### 3.4 Základní teorie motivace a potřeb

Nejnámějšími teoriemi motivace a potřeb jsou Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a McGregorova teorie X-Y. Teorie potřeb vycházejí ze základu, že potřeby jsou obsahem motivace.

Armstrong (2015) rozděluje teorie potřeb zaměřené na obsah, proces nebo teorie očekávání.

- **teorie instrumentality** – Instrumentem k utváření chování jsou odměny a tresty. Tento předpoklad vyplývá z poznatku, že odměna či trest jsou přímo vázány na výkon. Vyplacení odměny bude tedy pouze při splnění podmínky efektivního výkonu. Teorie je založena na kontrolním mechanismu, nerespektuje tedy řadu dalších lidských potřeb.

- **teorie zaměřené na obsah** – Teorie se zaměřuje na identifikaci faktorů souvisejících s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderder, Herzberg nebo Deci a Ryan. Teorie vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace je potřeba.
- **teorie zaměřené na proces** – Tyto teorie se zabývají především duševními procesy, podle kterých základní potřeby souvisejí s očekáváními, cíli, spravedlností, sociálním učením nebo kognitivním hodnocením.

### 3.4.1 Maslowova hierarchie

Abraham Maslow přišel se svojí hierarchií tužeb již v polovině 20. století. Tohoto kalifornského psychologa řadíme do humanistické psychologie — jednoho z nejmladších směrů psychologického myšlení čerpajícího z psychologie individuálního přístupu A. Adlera nebo analytické psychologie C. G. Junga. Humanistická teorie popisuje osobnost jako potřebnou pro seberealizaci. Tu určují její perspektiva a snaha realizace svého potenciálu (Pauknerová, 2012).

**Obrázek 3** Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Základní myšlenkou je uspokojení potřeb člověka směrem zdola vzhůru. Pro každého člověka je primární zajištění fyziologických potřeb. Až po zajištění těchto potřeb může po pyramidě stoupat výš (Plamínek, 2018)

Činitelem lidské motivace je klasifikace a hierarchizace lidských potřeb. Proto svoji jednoduchost a přehlednost je proto jednou z nejpoužívanějších teorií Maslowova teorie. Lze ji snadno aplikovat do praxe. Ve firemní praxi jsou potřeby zajišťovány mzdou, bezpečností práce, ochranou zdraví, sociálním kontaktem, pracovním postavením,

nehmotným odměňováním nebo vzděláváním. Všechny tyto aspekty mají přímý vliv na motivaci zaměstnance (Tureckiová, 2004). Do motivace zaměstnanců je také potřeba zahrnout fakt, že člověk má v každém stádiu života jiné potřeby. Základní fyziologické potřeby jsou Maslowem označovány jako nedostatkové potřeby. Ostatní potřeby označuje jako růstové. Čím jsou potřeby níže v pyramidě, tím jsou významnější, teprve splnění těchto významných potřeb se jedinec může posunout k uspokojení potřeb výše v pyramidě (Béreš, 2013).

Motivační faktory jsou rozděleny do pěti skupin odvozených od Maslowovy pyramidy potřeb:

- **potřeby fyziologické** – Uspokojením těchto potřeb je mzda, kterou získáme za provedenou práci.
- **potřeby jistoty** – Druhá důležitá potřeba, kterou jedinec má, je potřeba bezpečí a zdraví. Pro uspokojení této potřeby je důležité zdravé a příjemné pracovní prostředí.
- **potřeby sociální** – Pro většinu zaměstnanců jsou vztahy na pracovišti jedny z nejdůležitějších faktorů.
- **potřeby uznání** - Uznání, respekt nebo úspěch jsou potřeby, které uspokojeny sebehodnocením nebo sebevědomím.
- **potřeby seberealizace** – Zahrnují možnosti rozvíjet se, získávat nové zkušenosti nebo také získávat nové poznatky při řešení problémů (Urban, 2017).

### 3.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie vznikla na základě rozhovoru s 203 účetními a inženýry, kteří rostli na kariérním žebříčku. V rozhovoru byly pokládány otázky na období, kdy se ve svojí práci cítili nejlépe a kdy nejhůře. Ke každému období také museli uvádět důvody, proč se tak cítili. Z vyhodnocení těchto rozhovorů vznikla dvoufaktorová teorie (Dědina, 2005).

Teorie rozděluje faktory na dissatisfactory a satisfactory. Dissatisfactory způsobují nespokojenost, naopak satisfactory zajišťují spokojenost. Pouhé vyřazení dissatisfactorů nezaručuje úspěch. Zaměstnavatel by měl určit hlavní satisfactory, tedy motivy ke zvýšení pracovního nasazení (Kotler, 2007). Také by si měl být vědom dissatisfactorů, aby se jim mohl vyvarovat. Dissatisfaktorem může být například špatná adaptace nového zaměstnance. Herzberg ve svojí teorii uvádí, že existuje propojení mezi spokojeností s prací

a produktivitou práce. Jeho teorie, která uvádí rozdíl mezi podpůrnými faktory, tedy hygienickými, a motivačními faktory. Hygienické faktory jsou spojené s podmínkami na pracovišti. Motivační faktory znázorňují vztah k dané práci (Vojtovič, 2011).

Motivátory jsou chápány jako vnitřní motivace. Příklady motivátorů neboli satisfaktorů:

- uznání
- pravomoce
- odpovědnost
- kariérní růst

Hygienické faktory (dissatisfaktory) jsou vnějšími faktory, které nevyvolají spokojenost, ale v případě jejich dlouhodobé absence vyvolají nespokojenost. Příklady dissatisfaktorů:

- peněžní odměna
- osobní vztahy
- jistota a bezpečí
- míra kontroly

Peněžní odměna je motivátorem pouze z krátkodobého hlediska. Nespravedlivý systém odměňování může vést až k demotivaci (Armstrong, 2009).

### **3.4.3 McGregorova teorie X-Y**

McGregorova teorie rozděluje jedince do dvou kategorií. První je kategorie „X“, do které spadají jedinci vyhýbající práci. Mají k ní vrozenou antipatii. Tento typ jedince nevyhledává větší odpovědnost, naopak potřebuje neustálou kontrolu a tlak. Vyhledává práci, kterou nebude řídit on sám, ale bude spíše řízený. Nejvíce vyhledává jistotu, že zítra to bude stejné. Kategorie „Y“ zahrnuje jedince, kteří svoji práci rozvíjejí se získáváním zkušeností. Takový jedinec je připraven rozvíjet svoje schopnosti, být zodpovědný. Nepotřebuje přílišnou kontrolu, je si vědom toho, co je k dosažení cíle potřeba udělat (Vojtovič, 2011). Kategorie X ukazuje na lidskou vrozenou nechuť k práci. Pokud takoví jedinci dostanou možnost nepracovat, tuto cestu si vyberou. Proto je v jejich případě potřeba kontroly a „nucení“ k práci. Skupina Y je ale mnohem optimističtější a v jejím případě může přílišná kontrola působit negativně. Pokud jedinci dostanou možnost autonomie, pak jsou oddáni společnosti a jsou ztotožnění s procesem dosahování stanoveného cíle společnosti (Armstrong, 2009).

Bělohlávek (2000) McGragorovu teorii doplňuje o poznatek, kdy nelze jednoznačně říci, zda je pracovním zastoupením teorie „X“ a kdy teorie „Y“. Někdy se tyto dvě teorii mohou překrývat a zaměňovat. Příkladem může být pracovník v provozu, kterého bude práce bavit a tedy by měl být zařazen do kategorie „Y“, ale pokud bude muset vykonávat administrativní práci, stane se z něj pracovník „X“.

#### 3.4.4 Motivace a pracovní výkon

Nadřízený manažer je zodpovědný za spokojené zaměstnance. Spokojenost zaměstnance je úzce spojena s klimatem nastaveným v daném oddělení. Každý člověk potřebuje k práci motivaci, musí mít důvod, proč danou práci dělat (Halík, 2008). Pracovní motivace je ukazatel, který vyjadřuje ochotu člověka vykonávat danou práci. Pracovní motivaci ovlivňují vnitřní i vnější motivy. Ochotu vykonávat pracovní úkoly určují faktory jako charakteristika člověka, hodnocení pracovníků, postavení na kariéřním žebříčku a cíle.

Tureckiová (2004) ve své teorii rozděluje pracovní motivace na dvě skupiny:

- **přímé motivy** (intrinsecké, vnitřní): Zdrojem uspokojení je práce samotná. Motivem jsou potřeba kontaktu s jinými lidmi, autonomie rozhodování, dosažení cíle.
- **nepřímé motivy** (extrinsecké, vnější): Práce je vykonávána pro dosažení prostředků k uspokojení jiných potřeb. Jedná se především o mzdu nebo jiné benefity, které člověku pomohou dosáhnout potřeb.

Pauknerová (2012) popisuje vztah mezi motivací a výkonností jako energii a délku trvání zaměření se na dosažení cíle. Energie vložená do řešení problému je přímo úměrná síle motivu. Délka trvání je často předem daná a určuje moment dosažení cíle. Pracovní výkon ovlivňují dva zdroje motivace – motiv a stimul.

Pracovní výkon lze definovat jako výsledek znalostí, schopností, postoje a přístupu. Řízení pracovního výkonu probíhá pomocí plánovaného procesu, jehož prioritami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Jedná se o porovnání odvedené práce s nastavenými cíli. Nejedná se ovšem jen o hodnocení výstupu, stejně nutné je zaměřit se na vstupy a hodnoty. Vstupy lze chápat jako znalosti, dovednosti nebo chování, které jsou potřebné k dosažení daného cíle. Pomocí řízení pracovního výkonu lze docílit jednotného systému, kde budou vystupovat vedoucí pracovníci a jejich podřízení jako jeden tým. Manažeri by se měli více soustředit na plánování a zlepšování budoucích aktivit než

na retrospektivu. Výsledky pak mohou být spojovány s odměňováním podle výkonu nebo přínosu. Důležitějším aspektem je však samotné rozvojové hledisko (Armstrong, 2007).

Laufer (2008) ve své publikaci uvádí vzorec pro výpočet pracovního výkonu. Jedná se o součin výkonnosti a motivace.

**Obrázek 4** Pracovní výkon



Zdroj: Laufer (2008)

Pokud je pracovník vysoce motivován, ale nemá dostatečné schopnosti, nemůže dosáhnout maximálního pracovního výkonu. Tento problém platí i v obrácené formě. Pokud má pracovník dostatečné schopnosti, ale je slabě motivován, pak opět nevykazuje maximální pracovní výkon.

### 3.5 Stimulace

Při vytváření podmínek pro spolupráci ve firmě jsou důležitými faktory způsoby, jakými se zaměstnanci hodnotí a odměňují. Jedná se o velmi účinné nástroje stimulace a motivace. Tyto nástroje přímo ovlivňují výkon i spolupráci mezi lidmi. Spolupráce nevznikne bez motivace nebo stimulů a je potřeba k ní vytvořit podmínky.

Dle Plamínka (2009) lze rozdělit stimuly spolupráce do sedmi kategorií:

- **absolutní hodnocení** – Nejedná o srovnávání mezi zaměstnanci, ale o srovnávání výkonu s požadavky. Opakem je relativní hodnocení, kde porovnáváme zaměstnance mezi sebou. U absolutního hodnocení nenastává soutěživost mezi zaměstnanci, jelikož úspěchu je dost pro všechny.
- **podpora osobního rozvoje** – Tento stimul je spojen s potřebami dle Maslowovy pyramidy potřeb zmíněné v kapitole 3.4.1. .
- **oceňování spolupráce** – Stimul vytvářený manažer oceňujícím nebo odměňujícím zaměstnance za dobře provedenou práci.
- **působení vzoru** – Každý jedinec přirozeně chce jít podobnou cestou jako úspěšní jedinci v jeho okolí.

- **závažnost cílů** – Tento stimul nelze používat ve velké míře. Patří sem například rozhodnutí o setrvání ve firmě. Krize může být podnětem ke větší spolupráci.
- **rozdělení úloh** – Soutěživost je zcela přirozená vlastnost každého jedince. Ideální je, pokud situace vyžaduje závislost na úspěchu druhého. Tohoto lze docílit rozdělením úkolů tak, aby dva jedinci nedělali totéž, ale zároveň k dosažení cíle potřebovali jeden druhého.
- **zvládnutý vnější tlak** – Pokud je na zaměstnance vytvářen přiměřený tlak, tak jsou více otevření spolupráci. Zároveň tento aspekt zajišťuje soutěživost, která je vedena ven ze skupiny.

Stimulaci můžeme rozumět jako vnějšímu působení na psychiku člověka. Podněty, které působí, jako stimuly na naše motivy můžeme rozdělit na impulzy a incentivy. Impulzy jsou vnitřní podněty. Incentivy jsou vnější podněty. Stimul je vnější podnět působící na psychiku zaměstnanců. Stimuly určují chování zaměstnanců a také jejich aktivitu. Tento aspekt je naplněn pouze za předpokladu, že jsou zařazeny příslušné motivy. Základním motivem jsou potřeby (Šikýř, 2012). Tato teorie je rozvedena Pauknerovou (2012), která popisuje stimul jako podnět, který ovlivňuje pracovní výkon pouze pod podmínkou střetu s příslušným vnitřním motivem, tedy potřebou. Při stimulaci ovlivňujeme chování druhých vnějším působením na vnitřní motivační systém a ovlivňujeme tak jeho chování. Pracovní stimulace je úzce spojena s manažerskou prací. K ovlivňování pracovníků v tomto případě probíhá neustále. Může se tak dít vědomě nebo nevědomě. Z pohledu manažera se tak děje převážně vědomě nebo záměrně.

Každý jedinec může na konkrétní stimuly reagovat rozdílně. Vždy záleží na konkrétních a specifických podmínkách u daného pracovníka. Účinnost jednotlivých stimulů určuje struktura potřeb pracovníka. K dosažení správné stimulace lze využít hmotné i nehmotné stimuly. Hmotné stimuly člověka ovlivňují krátkodobě, ale výrazně. Může se jednat o pravidelný stimul jako je mzda nebo jednorázový stimul, tím může být bonus. Stimul musí působit obousměrně, pokud zaměstnanec nedosáhne vytyčeného cíle, lze přistoupit k sankci. Hmotné stimuly vytvářejí pro zaměstnance pocit sociálních výhod (Dvořáková, 2007).

Jak již bylo zmíněno, stimulace probíhá pomocí vnějších podnětů. Dokud zaměstnavatel kompenzuje nepohodlí spojené s odváděnou prací, lze očekávat, že pracovník bude požadovanou prací odvádět. Práce probíhá pouze při působení správných stimulů. Jakmile se působení zastaví, lze očekávat omezení pracovního výkonu. Stimuly lze ovlivňovat

takový druh pracovní činnosti, kde není zapotřebí neustálá kontrola výkonu (Plamínek, 2010).



## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika Podniku XYZ, a.s.**

Společnost podniká v oblasti fast moving customer goods (dále jen FMCG), tedy s rychloobrátkovým zbožím, které má krátkou dobu spotřeby a lze jej koupit za relativně nízkou cenu. Podnik je ve svém oboru třetí nejvýznamnější hráč na českém trhu a dlouhodobě usiluje o získání druhé pozice. Podnik se zabývá výrobou a distribucí vlastních produktů nejvyšší kvality a v rámci prodeje se zaměřuje také na export.

Podnik je součástí celosvětové skupiny zaměstnávající přibližně osmdesát tisíc zaměstnanců ve více než sedmdesáti zemích. Portfolio celosvětové skupiny obsahuje více než dvě stě značek po celém světě, výrobních závodů má pak 170. Celosvětová skupina, do které společnost patří, se ve světovém měřítku řadí na třetí pozici, na evropském trhu jí patří první místo.

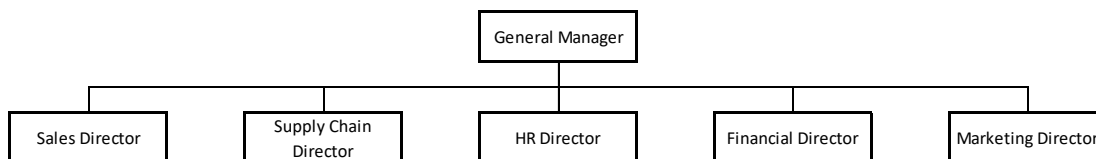
V České republice, na jejíž trh Podnik XYZ, a.s. akvizicí v roce 2003, vlastní celkem tři výrobní závody. Třetí výrobní závod získala společnost fúzí v roce 2009. Portfolio společnosti obsahuje třináct značek ve třech segmentech, po celé republice má společnost osm distribučních center.

#### **4.1.1 Poslání, strategie a politika podniku**

Celkem společnost v Česku zaměstnává přes čtyři sta čtyřicet zaměstnanců a celá její struktura je řízena hierarchicky. Podnik tvoří oblasti výroby a logistiky, obchodu, financí, personální oblasti a marketingu. Jednotlivé oblasti se dále dělí na několik oddělení. Přibližně dvě třetiny zaměstnanců pracují v oblasti supply chain (výrobní a logistická část firmy). Podnik také zaměstnává kolem stovky agenturních zaměstnanců.

Dlouhodobým cílem společnosti je zaměření na udržitelný rozvoj, zaměřuje se především na ochranu vodních zdrojů a snižování emisí CO<sub>2</sub>, zároveň se zaměřuje na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Od roku 2008 se společnosti podařilo snížit emise CO<sub>2</sub> o celých 57 %. Celých 90 % surovin, které společnost využívá ve výrobě, pochází z České republiky.

**Obrázek 5** Organizační struktura vedení podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost má nastavených několik procesů, které jsou pravidelně aktualizovány a kontrolovány interním i externím auditem. Jednotlivé procesy upravují pravidla pro dodržování interních směrnic, certifikátů nebo předpisů. Kultura společnosti je usměrňována třemi kodexy. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s kodexem obchodního jednání, pravidly ochrany života a kodexu chování. Na dodržování těchto tří kodexů je kladen velký důraz. Podnik se již několik let pravidelně umisťuje mezi pětici nejlepších zaměstnavatelů ve studii Top zaměstnavatelé.

#### **4.1.2 Situace podniku na trhu**

Ve výroční zprávě za rok 2019 vedení podniku upozorňuje na velkou změnu trhu vzhledem k pandemii onemocnění covid-19 a očekával také změnu spotřebitelského chování. Trh segmentu rychloobrátkového zboží v roce 2019 zaznamenal kontinuální růst. Podnik XYZ zaznamenal nárůst v prodeji o 1,8 % proti předchozímu roku 2018. Export celého trhu v daném segmentu vzrostl o 0,7 %. Vzhledem ke dříve popsaným hodnotám a cílům společnosti není překvapivé, že prioritou podniku nadále zůstává bezpečnost zaměstnanců, dodavatelů a zákazníků.

Ve stejném roce podnik nejvíce investoval do strojů, zařízení a nákupu obchodního majetku u zákazníků. V roce 2020 neplánoval výraznější investice. Tabulce níže předkládá poměrovou analýzu na základě zveřejněných finančních výsledků za rok 2018 a 2019. Z dat vyplývá, že podnik vykazuje dobrou finanční kondici. Porovnání pak ukazuje, že hodnoty rentability a likvidity se v uvedených dvou letech výrazně neliší. Celkovou zadluženost společnost snížila o 0,9 %. Doba obratu závazků se meziročně snížila o 16,5 dne. Podnik se meziročně zlepšil ve většině ukazatelů.

**Tabulka 1** Poměrová analýza

		2018	2019
<b>rentabilita</b>	ROA	0,145	0,147
	ROE	0,331	0,338
	ROS	0,124	0,115
<b>likvidita</b>	běžná	0,661	0,666
<b>zadluženost</b>	celková	65,5%	64,6%
<b>aktivita</b>	obrat aktiv	1,17	1,28
	doba obratu závazků (dny)	192,01	175,49
	doba obratu zásob (dny)	24,11	21,86
	doba obratu pohledávek	39,86	40,65
	obrat zásob	15,14	16,70

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka předkládá procentuální meziroční změnu jednotlivých ukazatelů v letech 2018 a 2019. Pro lepší porovnání ukazatelů Podniku XYZ, s.r.o. byly do tabulky přidány hodnoty podniku, který je nejsilnější společností dané oblasti na českém trhu a zároveň největším konkurentem Podniku XYZ, s.r.o..

**Tabulka 2** Meziroční změna

	Podnik YXZ, s.r.o	Jednička na trhu
tržby	7%	4%
čistý zisk	3%	7%
investice	-3%	10%
průměrný počet zaměstnanců	-4%	1%
mzdové náklady	1%	9%

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet meziroční změny byly využity veřejné roční výkazy. V tabulce (Tabulka 2) lze vidět růst tržeb u obou společností, který je dán růstem trhu daného produktu. V oblasti investic Podnik XYZ v roce 2019 zaostal za rokem předešlým. Jednička na trhu naopak v roce 2019 zvýšila investice o 10 %. Růst investic je dán výrazným financováním výrobní linky. Jednička na trhu meziročně zvýšila také průměrný počet zaměstnanců. U Podniku XYZ naopak počet zaměstnanců meziročně poklesnul. Jednička na trhu má kolem dvou tisíc zaměstnanců, to je přibližně čtyřnásobek počtu zaměstnanců Podniku XYZ.

## 4.2 Motivace a stimulace zaměstnanců v Podniku XYZ

Na motivaci, spokojenost a stimulaci zaměstnanců klade Podnik XYZ velký důraz a podporuje je celou řadou motivačních prvků. Mezi prvky motivace se řadí systém odměňování, několik peněžních i nepeněžních benefitů, ale také ocenění a možnost osobního rozvoje. Vedoucí pracovníci nesou zodpovědnost za motivaci svých podřízených. Spokojenost zaměstnanců je jednou ročně ověřována pomocí anonymního a dobrovolného průzkumu spokojenosti.

### 4.2.1 Hygienické faktory

Hygienické faktory ovlivňují spokojenost pracovníka, a tím je také ovlivněna produktivita práce. Hygienické faktory jsou důležitou součástí motivace a stimulace pracovníků.

**Pracovní podmínky** - Bezpečnost práce je oblast, na kterou společnost klade velký důraz. Zaměstnancům zajišťuje dostačené ochranné pomůcky a pravidelně sleduje bezpečnost na pracovišti. Zaměstnanci mají také možnost absolvovat kurz první pomoci. V každé lokalitě mají zaměstnanci k dispozici kuchyňku s lednicí, mikrovlnou troubou a kávovar. Pitný režim je zajištěn pomocí sodabaru.

Stravování je zajištěno pomocí závodního stravování nebo možnosti čerpání stravenek. Zaměstnanec má nárok na stravenky ve výši 100 Kč za odpracovaný den. Zaměstnavatel hradí 55 % z této částky. Pokud zaměstnanec nemá nárok na stravenky, je v jeho pracovní lokalitě zajištěno závodní stravování v maximální hodnotě jedné stravenky.

**Otevřenost a komunikace** – K interní komunikaci ve společnosti slouží Workplace. Platforma Workplace funguje stejně jako Facebook, ale mají do ní přístup pouze zaměstnanci podniku. Jde to nástroj, který komunikačně propojuje celou společnost včetně zahraničních poboček. Otevřenost komunikace je v podniku zajištěná pomocí SpeakUp. Jde o systém, pomocí kterého mohou zaměstnanci v případě, že mají pocit, že jsou porušována pravidla, anonymně podat stížnost.

### 4.2.2 Motivační faktory

Vnitřní a vnější motivace je zajištěná pomocí motivačních faktorů. Podnik má nastaveny motivační faktory, které jsou dále detailně rozepsány.

**Systém odměňování zaměstnanců** – Cílem společnosti je spravedlivé a transparentní odměňování pro zajištění konkurenceschopnosti na trhu práce. Politika odměňování

je ve společnosti založena na čtyřech principech – výkonnost, spravedlivost, konkurenceschopnost a individuální motivace. Každá pracovní pozice je hodnocena z několika úhlů pohledu – znalost, schopnost, ochota zaměstnance a proaktivita. Konkurenceschopnost a spravedlivost je zajištěna porovnáním roční mzdy zaměstnance s referenčním trhem. Společnost vypracovala systém pro výpočet RSP (reference salary point – průměrný plat na trhu pro danou pozici), který určuje minimální a maximální hranici mzdy pro danou pracovní pozici. Úprava mzdy probíhá nejméně jednou ročně na základě vyhodnocení třech kritérií:

- 1) celkové hodnocení zaměstnance za předchozí rok – kalibrace,
- 2) úroveň celkového příjmu ve srovnání s aktuální referenční mzdou,
- 3) konstanta navýšení mzdy, kterou každoročně určuje představenstvo.

Hodnocení zaměstnance nadřízení organizují jednou ročně a probíhá na základě zaměstnancova výkonů. Je provedeno formou ústní i písemnou. Ročnímu hodnocení předchází volba cílů (týmových a individuálních) a průběžné hodnocení v polovině roku.

**Roční/kvartální/půlroční bonus** – Dle oddělení jsou nastavené roční, kvartální nebo půlroční bonusové prémie. Vyhodnocení bonusové prémie je závislé na splnění individuálních a týmových cílů. Poměr je rozdělen na 40 % týmových a 60 % individuálních cílů. Cíl je vždy nastaven ve třech kategoriích – MAX, TARGET a MIN (vysvětlit?). Dle úrovně splnění je vyplacena výše bonusové prémie. Cíle nastavuje vedení společnosti. Bonusový systém je nastaven na dva osobní cíle a tři týmové/firemní cíle.

**Úspěch a uznání** – Ve výrobě a distribuci je zavedeno vzájemné ohodnocení, tzv. peer-to-peer recognition. Zaměstnanci se navzájem mohou ocenit za dobře odvedenou práci. Pokud zaměstnanec získá určitý počet bodů, má nárok na jedno balení firemních produktů.

**Kariérní růst** – Zaměstnanec je při roční kalibraci zařazen do určité kategorie. Roční hodnocení je pak kombinací celkového hodnocení aktivit, dovedností a chování zaměstnance v souladu s pravidly společnosti. Součástí hodnocení zaměstnanců je zařazení všech zaměstnanců jednoho oddělení na Gaussovu křivku. Pro hodnocení je vypracována pěti bodová škála:

- outstanding (výborný) – Výkon zaměstnance výrazně předčí očekávání.

- exceeds expectations (překonává očekávání) – Zaměstnanec splnil cíle tak, že rozšířil rozsah a důležitost úkolů. Kontinuálně dokazuje efektivitu práce a výjimečné chování.
- fully meets expectations (zcela splňuje očekávání) – Zaměstnanec splnil očekávání. Demonstruje požadované chování při plnění cílů.
- partially meets expectations (částečně splňuje očekávání) – Výkon zcela nesplňuje očekávání. Úkoly jsou plněny pozdě nebo nejsou kvalitně zpracovány.
- unsatisfactory (nedostatečný) – Výkon je na zcela nedostatečné úrovni a výsledky jsou zcela neuspokojivé.

Zaměstnanec, který je opakovaně hodnocen pomocí prvních dvou bodů, má předpoklady pro povýšení nebo pro vyslání do zahraničí. Součástí kalibrace je také zařazení zaměstnanců do talentového programu.

**Osobní růst** - Systém osobního rozvoje se v některých bodech pro zaměstnance oblasti dodavatelského řetězce, obchodu nebo administrativy liší. Osobní rozvoj je podporován benefitním programem Cafeterie, který je možné využít na jazykové kurzy nebo jiné rozvojové kurzy a aktivity. Nastavení osobního rozvoje probíhá minimálně jednou ročně, kdy si zaměstnanec se svým nadřízeným definuje cíle v osobním rozvoji. Plnění těchto cílů se jednou ročně vyhodnotí. Společnost podporuje osobní rozvoj zaměstnanců také pomocí školení. Školení musejí korespondovat s následným využitím v pracovní činnosti zaměstnance.

#### 4.2.3 Benefits

Cílem poskytování benefitů je motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu, zlepšení spokojenosti zaměstnance a posílení loajality vůči společnosti.

V podniku je využíván systém **Cafeterie**. Systém Cafeterie je osvobozen od daně a odvodů sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. Pro společnost se jedná o nedaňový náklad. Systém je určen všem zaměstnancům mimo zaměstnance ve zkušební době, zaměstnance na nižší než poloviční úvazek a zaměstnance pracující na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnanci se do systému připisují body, a to jednou za kalendářní rok. Výše bodů je pro všechny zaměstnance stejná. Počet bodů je navýšen o příspěvek na dopravu, který činí 1700 Kč za kalendářní rok.

Zaměstnanec, kterému vznikne nárok na roční bonus, si může zvolit, zda bude bonus vyplacen do mzdy nebo bude převeden do cafeteriaho systému. Mimo systém je k motivaci zaměstnanců možné využít také dárkové předměty, propagační materiály nebo navýšení bodů v benefičním systému Cafeterie. Tyto mimořádné formy motivace schvaluje ředitel daného úseku, případně HR ředitel(ka).

**Čerpání produktů podniku** – Cílem benefitu je umožnit zaměstnancům prezentovat produkty, na jejichž výrobě a distribuci se podílejí. Benefit je určen všem zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti. Zaměstnanec má nárok na dvě sady produktů za měsíc.

**Ostatní zaměstnanecké výhody** – Mezi ostatní zaměstnanecké benefity lze zařadit navýšení zákonné výše dovolené o 5 dní na 25 dní za rok, využití notebooků, mobilních telefonů případně využití služebních aut i pro soukromé účely. Společnost také nabízí benefity spojené se zdravým životním stylem. Mezi tyto benefity patří možnost získání Multisport karty nebo tzv. Dny zdraví.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Ve firmě Podnik XYZ s.r.o. bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak funguje stávající motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti. Dotazník se skládá ze třiceti sedmi otázek a osmi podotázek, které rozvíjejí a upřesňují konkrétní odpovědi na předchozí otázku. Otázky jsou rozděleny do čtyř kategorií – identifikační otázky, hygienické faktory, motivační faktory a otázky zaměřené na benefity. Jednotlivé podskupiny jsou rozvinuty do minimálně čtyř otázek. Z celkového počtu čtyř set třiceti respondentů dotazník vyplnilo sto dvanáct respondentů. Návratnost byla ve výši 26 %.

#### **Hygienické faktory byly následující:**

- pracovní podmínky
- spokojenost se zázemím a prostředím
- otevřenost a komunikace
- jistota pracovního místa

#### **Motivační faktory:**

- vztah k nadřízenému
- úspěch a uznání

- kariérní růst
- osobní růst

#### **Benefity:**

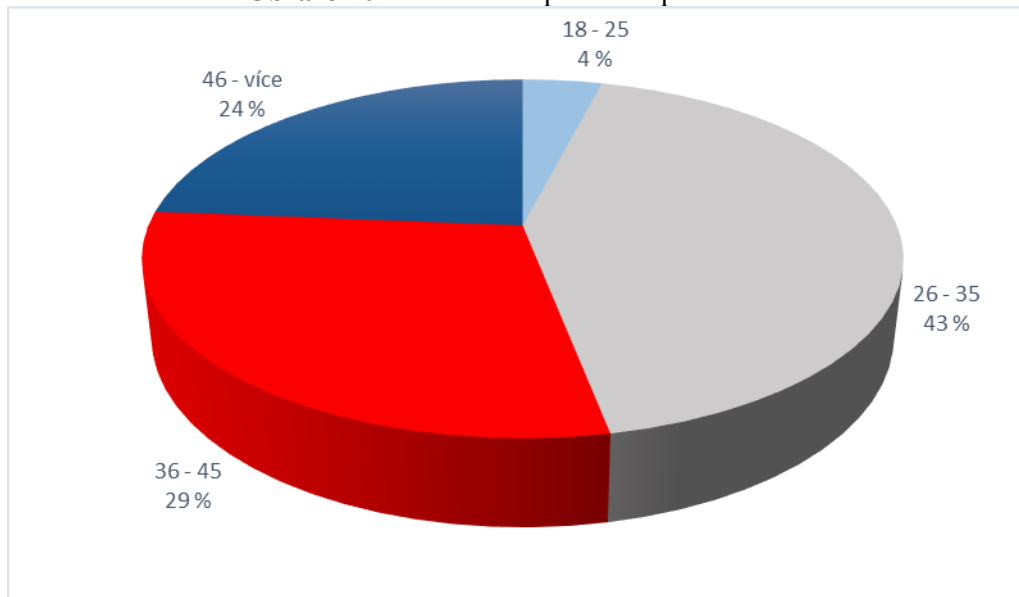
- spokojenost s nabízenými benefity
- možnost vyjádření názoru, které benefity postrádají

Dotazníkové šetření je uspořádáno systematicky. Otázky na sebe navazují, čímž bylo pro respondenty zajištěno pohodlné vyplnění. Dotazník lze nalézt v příloze diplomové práce. Empirické výsledky získané dotazníkovým šetřením jsou detailně analyzovány, znázorněny graficky a vyhodnoceny v následujících kapitolách.

#### **4.3.1 Identifikační otázky**

Identifikační otázky jsou nápomocné k jednoduchému určení struktury zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Identifikační otázky určí strukturu respondentů dle věku, pohlaví, druhu a délky pracovního poměru a oddělení, ve kterém respondent pracuje.

**Obrázek 6** Rozdělení respondentů podle věku



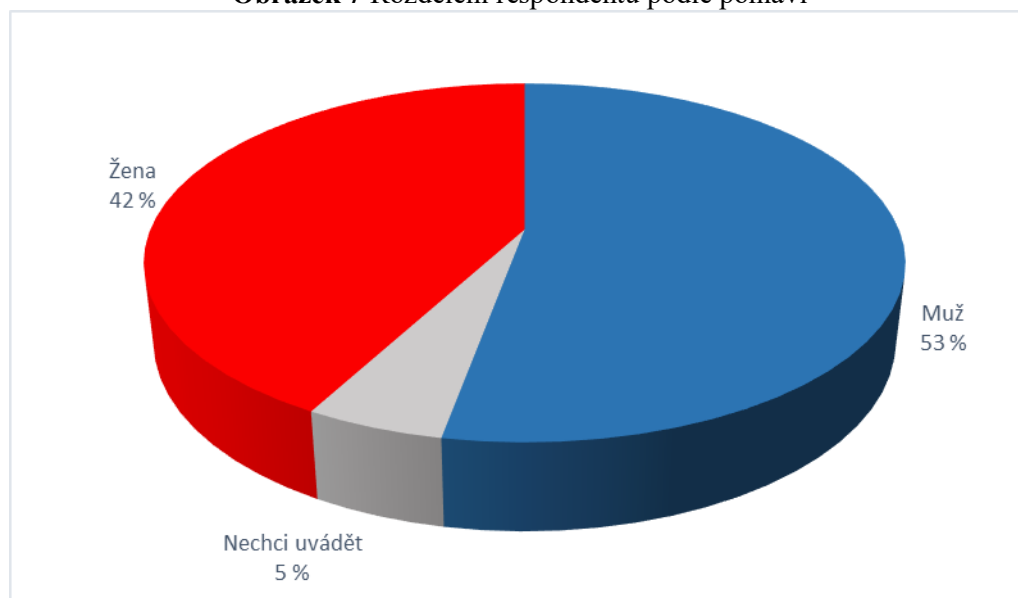
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 6 znázorňuje procentuální rozložení skupin respondentů dle věkových kategorií. Nejpočetnější skupinou je věková skupina 26–35 let, kterou zastupuje 42 % respondentů. Věková skupina 36–45 let je zastoupena 30 % respondentů. Věkovou skupinu 46 let a více zastupuje 24 % respondentů. Lze konstatovat, že tyto tři skupiny jsou v relativně



rovnoměrném zastoupení. Nejméně početnou skupinou je skupina 18–25 let, která činí pouze 5 % z celkového počtu respondentů.

**Obrázek 7** Rozdělení respondentů podle pohlaví

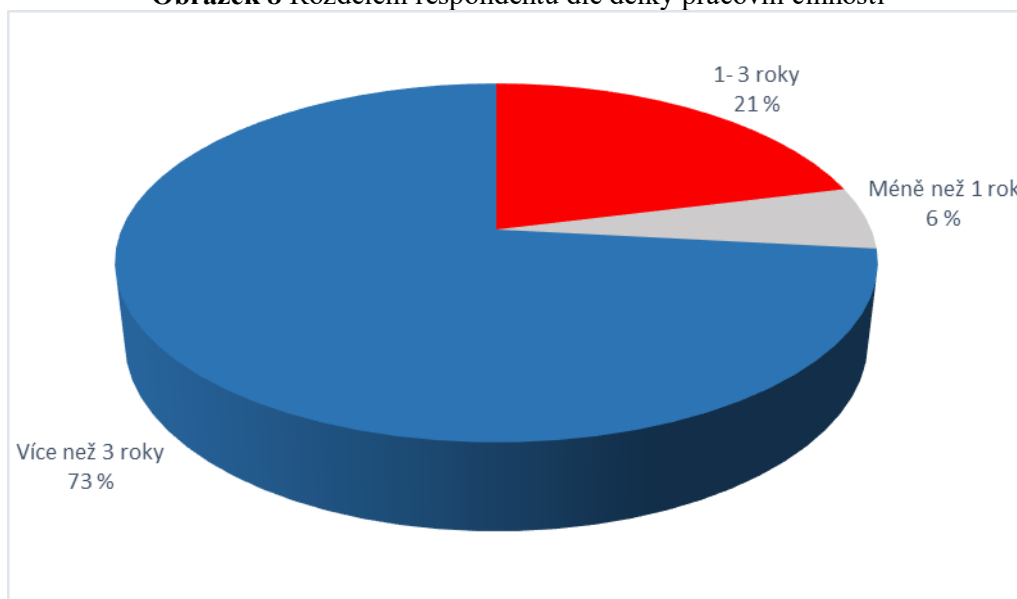


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7 ukazuje rozdělení respondentů dle pohlaví. Dotazníkového šetření se účastnilo čtyřicet sedm žen, tedy 42 %. Muži se zúčastnili v celkovém počtu šedesát, což činí 53 %. Svoje pohlaví nechtělo uvádět celkem pět respondentů. Lze konstatovat, že z hlediska poměru pohlaví respondentů je dotazníkové šetření přibližně vyrovnané.

U identifikační otázky na druh pracovního poměru odpovědělo 99 % respondentů, že jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Pouze jeden respondent odpověděl, že je zaměstnán na dohodu o pracovní činnosti.

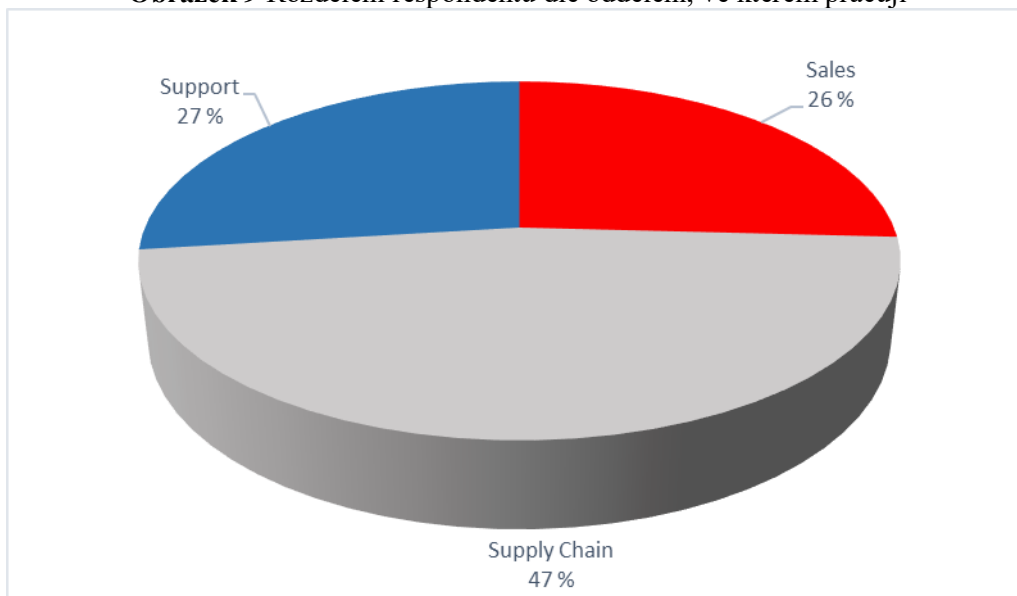
**Obrázek 8** Rozdělení respondentů dle délky pracovní činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku výše vyplývá, že 73 % respondentů pracuje ve společnosti déle než tři roky. Nejméně početná skupina respondentů zastupuje délku pracovní činnosti ve společnosti kratší než jeden rok. Skupina respondentů, kteří pracují ve společnosti jeden až tři roky, čítá 21 %. Z výsledků je patrné, že ve společnosti neprobíhá příliš velká fluktuace zaměstnanců, jelikož 70 % respondentů pracuje ve společnosti více než tři roky.

**Obrázek 9** Rozdělení respondentů dle oddělení, ve kterém pracují



Zdroj: vlastní zpracování

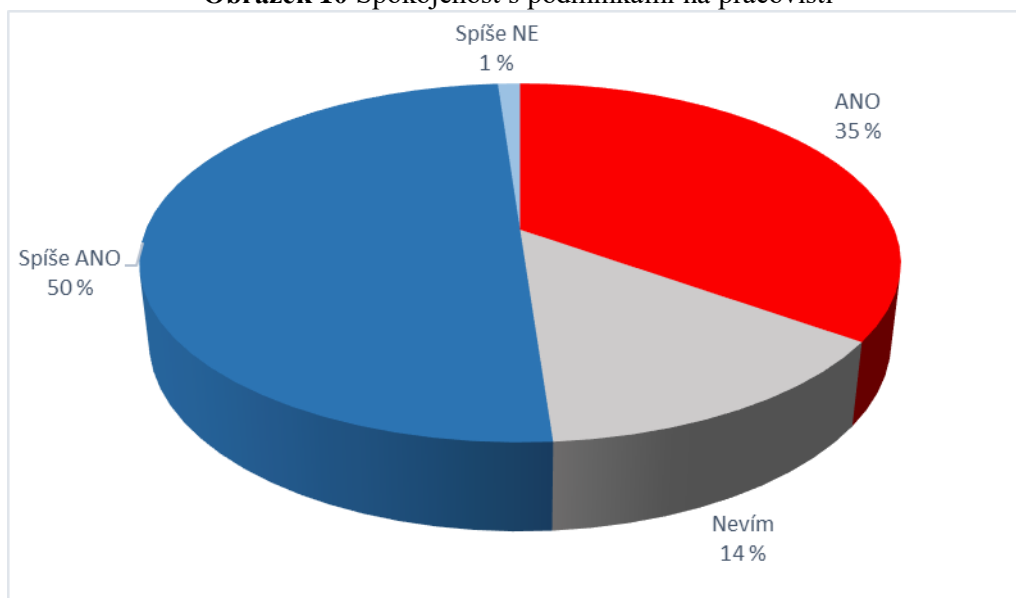
Obrázku 9 ukazuje rozložení respondentů do jednotlivých oddělení. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou pracovníci oddělení supply chain. Tuto skupinu tvoří 47 % respondentů.

Velikost skupiny pracovníků oddělení sales (prodeje) a support (podpory) je přibližně stejná. Skupinu support tvoří 27 % respondentů a skupinu sales 26 %. Vysoké zastoupení pracovníků oddělení supply chain odpovídá výrobnímu profilu společnosti.

#### 4.3.2 Vyhodnocení otázek – hygienické faktory

Tato kapitola předkládá vyhodnocení otázek, které se zaměřují na kategorii hygienických faktorů.

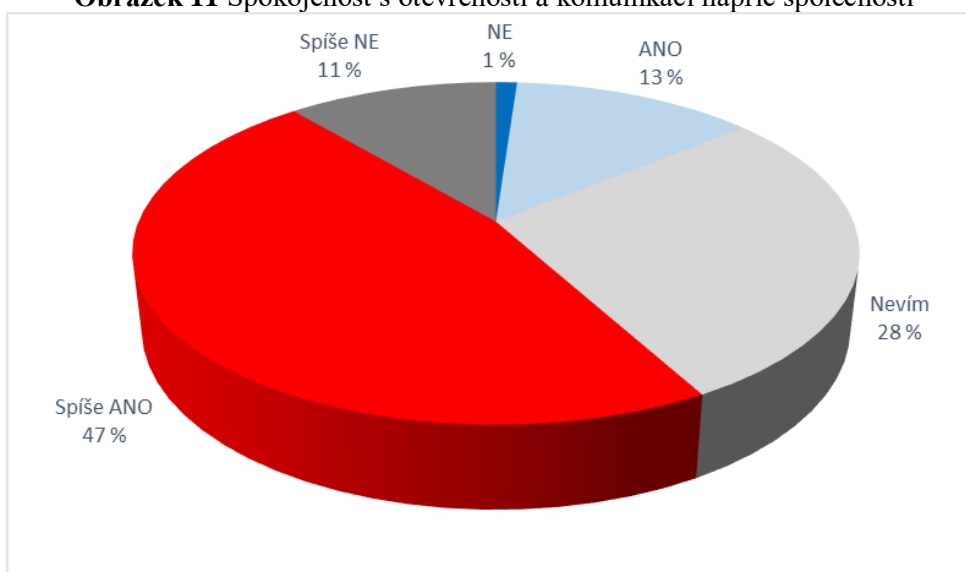
**Obrázek 10** Spokojenost s podmínkami na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka na spokojenost s podmínkami na pracovišti byla úvodní otázkou, která měla za cíl uvést respondenty do problematiky dotazníkového šetření. Výsledná hodnota do jisté míry odráží spokojenost s pracovními podmínkami ve společnosti. Zaměstnání je pro většinu lidí místo, kde tráví většinu svého dne. To je také důvod, proč by se firma měla zaměřit na správné podmínky pro výkon práce. Z obrázku vyplývá celkově vysoká spokojenost, kdy 50 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a 35 % respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni. Pozitivním ukazatelem je také fakt, že žádný z respondentů na otázku neodpověděl, že by nebyl spokojen. Pouze 1 % respondentů vybralo odpověď, že spíše nejsou spokojeni. Pokud bychom odpovědi zařadili na číselnou osu, kde by hodnota 5 odpovídala odpovědi Ano, byla by průměrná hodnota odpovědí 4,19. Tento výsledek lze hodnotit velmi pozitivně.

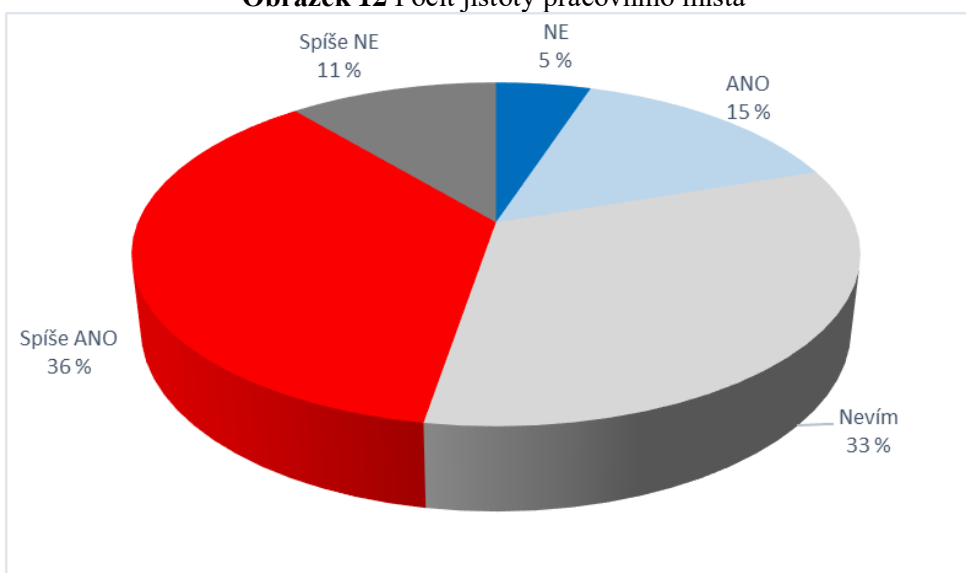
**Obrázek 11** Spokojenost s otevřeností a komunikací napříč společností



Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 11 lze vidět procentuální rozložení odpovědí na otázku ohledně spokojenosti s otevřeností a komunikací napříč firmou. Odpověď Ano zvolilo 13 % respondentů. Spíše spokojených respondentů je 47 %. Vysoké procento lze pozorovat u neutrální odpovědi Nevím, kterou zvolilo 28 %. Vzhledem k průměrné hodnotě 3,58 nelze považovat výsledek za příliš pozitivní.

**Obrázek 12** Pocit jistoty pracovního místa

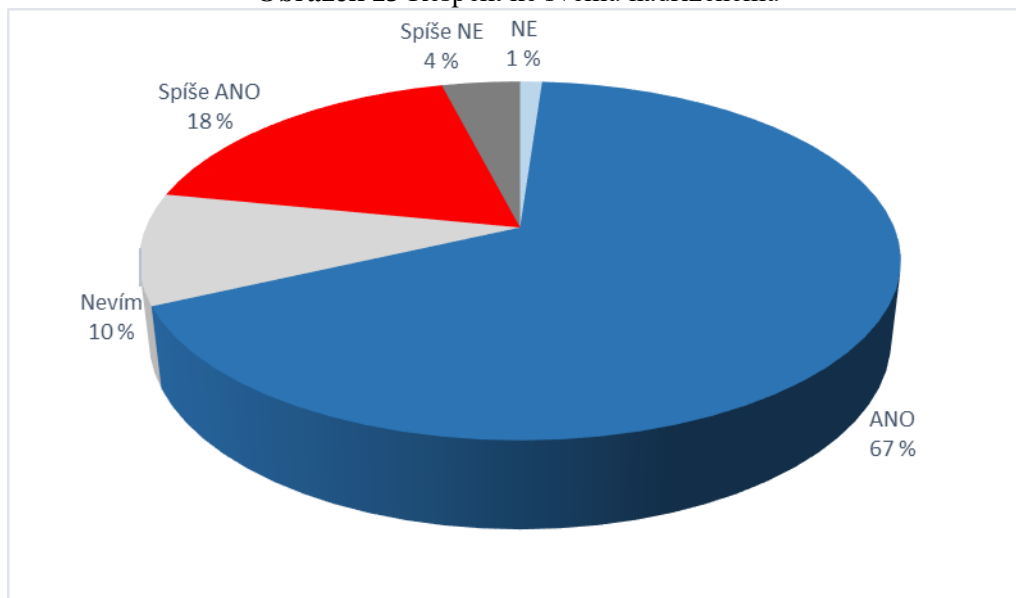


Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku výše lze vidět, že mezi zaměstnanci panuje určitá nejistota pracovního místa. Pocit jistoty pracovního místa má polovina respondentů, 51 %. Vysoké procento je u střední

hodnoty Nevím, kterou zvolilo 33 %, tedy dvacet devět respondentů. Neutrální odpověď zvolilo 20 respondentů, kteří pracují v oddělení supply chain déle než tři roky.

**Obrázek 13** Respekt ke svému nadřízenému



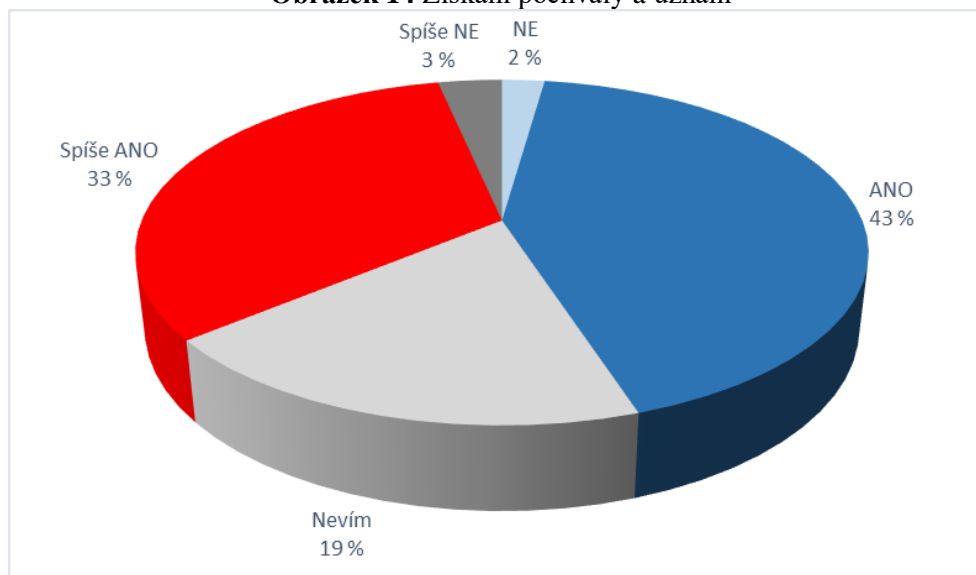
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku výše vyplývá vysoká úroveň respektování přímého nadřízeného. Respekt k nadřízenému vyjádřilo 85 % respondentů. Neutrální odpověď zvolilo 10 % respondentů. Může se tedy jednat o ojedinělé případy, kdy zaměstnanec nerespektuje svého přímého nadřízeného.

### 4.3.3 Vyhodnocení otázek – motivační faktory

Následující část se zaměřuje na vyhodnocení otázek zaměřených na motivační faktory.

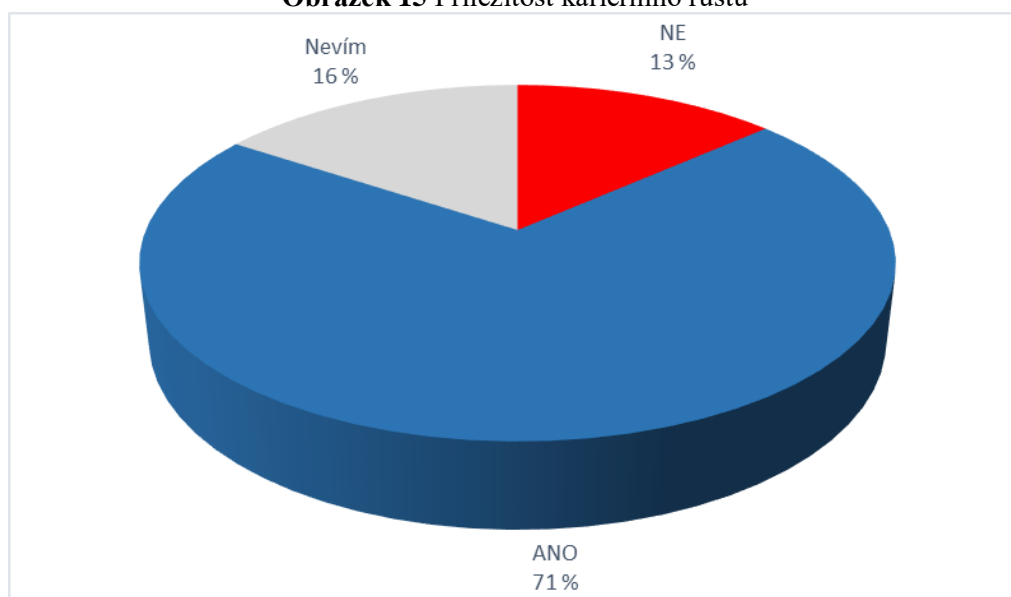
**Obrázek 14** Získání pochvaly a uznání



Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 14 výše lze vidět, že 43 % respondentů volilo odpověď, že se jim dostává pochvaly a uznání. Možnost odpovědi Ano volili nejvíce pracovníci oddělení supply chain. Tento fakt odpovídá nastavení, které v oddělení funguje. Ve výrobě a logistice je nastaveno vzájemné ohodnocení kolegy. Jedná se o nástroj, kdy si pracovníci mohou navzájem vyjádřit pochvalu nebo uznání za dobře odvedenou práci. Při získání určitého počtu kladných ohodnocení je zaměstnanec odměněn balením firemních produktů. Kategorie odpovědí Nevím, Ne a Spíše Ne je rovnoměrně rozdělena mezi oddělení sales, support a supply chain.

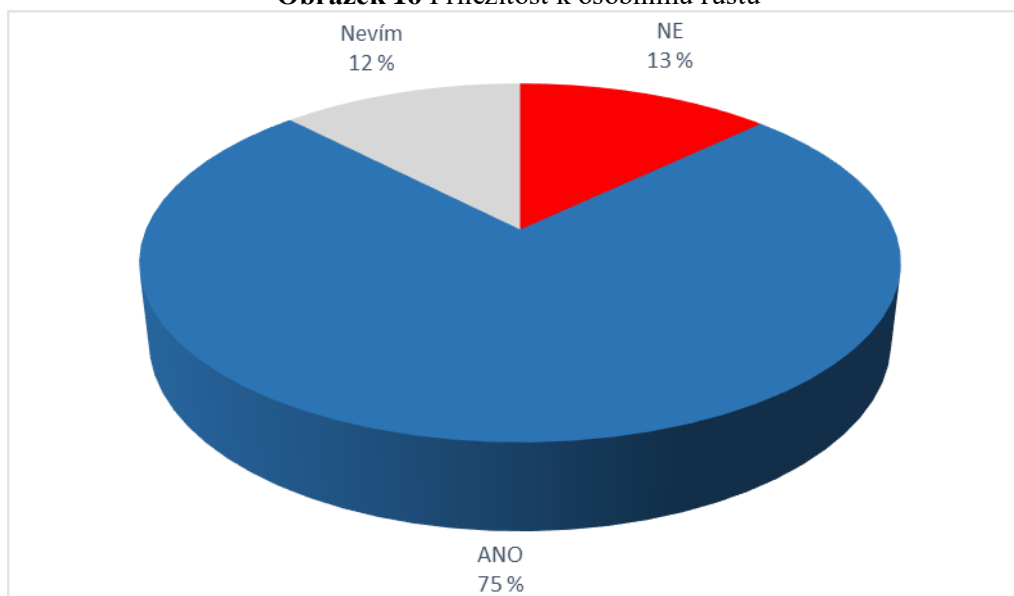
**Obrázek 15** Příležitost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Součástí ročního ohodnocení je také kariérní plán. Ten vypracovávají vedoucí pracovníci a to společně se svými podřízenými. Tento postup potvrzuje výsledek na Obrázku 15, kdy 71 % respondentů má příležitosti kariérního růstu. Z celkového počtu osmnácti respondentů, kteří zvolili odpověď neví, je 50 % z oddělení support. Možnost Ne zvolilo devět pracovníků supply chain z celkového počtu 15 respondentů, kteří zvolili možnost odpovědi Nevím.

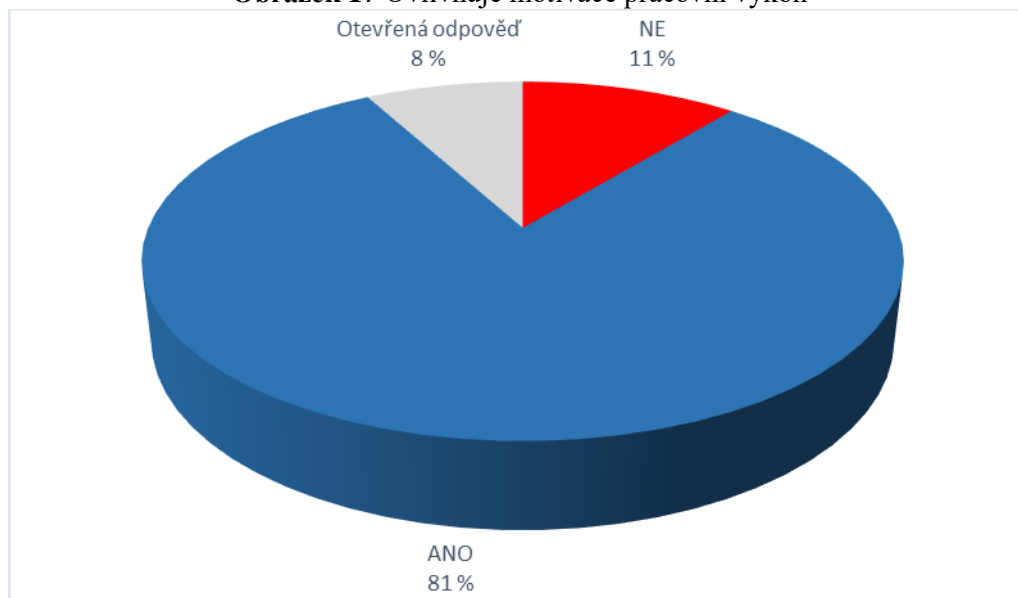
**Obrázek 16** Příležitost k osobnímu růstu



Zdroj: vlastní zpracování

O osobním růstu se se zaměstnanci komunikuje v rámci osobního hodnocení nadřízeným. Se zaměstnanci se také vypracovávají rozvojové plány. Během prvních dvou kalendářních měsíců následujícího roku je vždy rozvojový plán vyhodnocen s nadřízeným pracovníkem. V porovnání s předchozím obrázkem lze vidět na Obrázku 16 navýšení počtu respondentů u odpovědi Ano na úkor snížení počtu respondentů u odpovědi Nevím. Lze tedy říct, že 5 % respondentů si je jisto osobním růstem, ale nejsou si jisti u karierního růstu.

**Obrázek 17** Ovlivňuje motivace pracovní výkon

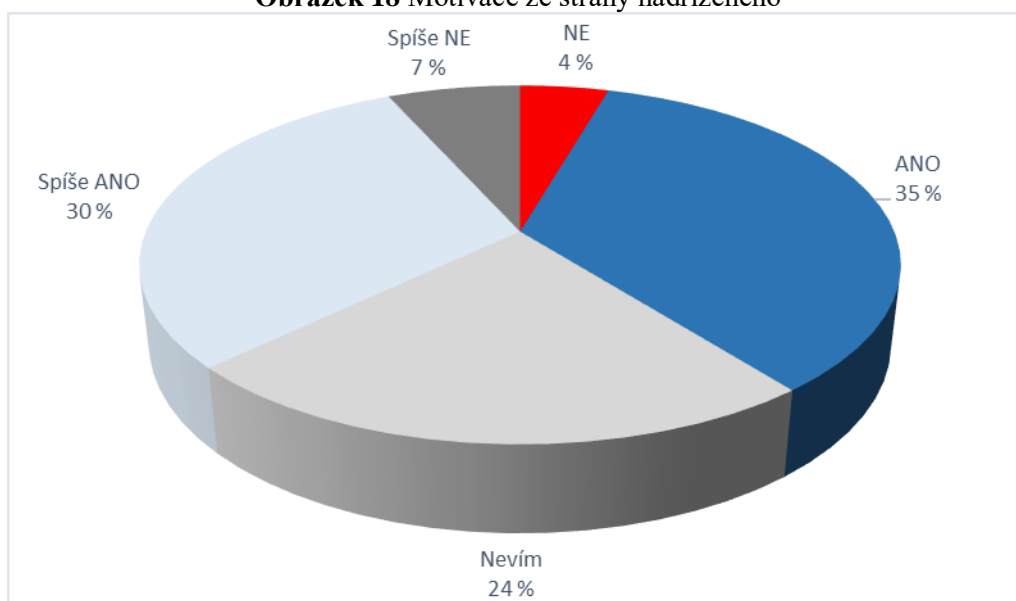


Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že u 11 % respondentů nemá motivace vliv na výkon práce. Tuto možnost odpovědi zvolili především pracovníci oddělení supply chain. Odpověď zvolilo osm ze třinácti respondentů. Pouhých 8 % zvolil možnost otevřené otázky, odpověď zvolili pouze pracovníci sales nebo support. Polovina z těchto respondentů zvolila otevřenou odpověď, protože si nebyli jisti a napsali proto neutrální odpověď. Mezi odpověďmi se objevila čtyři hodnocení, kdy pracovní výkon respondenta ovlivňuje motivace, ale považuje ji za nedostatečnou. Převažoval však odpověď Ano, kdy 81 % respondentů odpovědělo, že jeho výkon ovlivňuje motivace. Z tohoto výsledku vyplývá, že je potřeba, aby firma kladla velký důraz na motivovanost svých pracovníků.



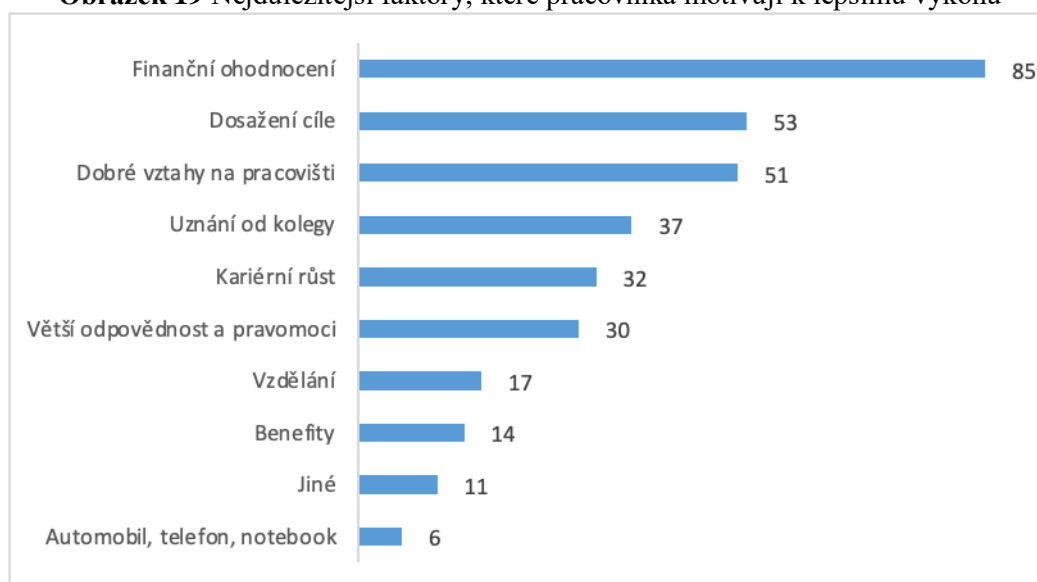
**Obrázek 18** Motivace ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku vyplývá, že 63 % hodnotili kladně. Zajímavou skutečností je, že 43 % respondentů z oddělení sales není přesvědčeno o motivaci ze strany nadřízeného. V oddělení supply chain je to 33 % respondentů a v oddělení support pouze 29 %. Z obrázku také vyplývá vysoké procento u odpovědi Nevím, kterou zvolilo 24 % respondentů.

**Obrázek 19** Nejdůležitější faktory, které pracovníka motivují k lepšímu výkonu

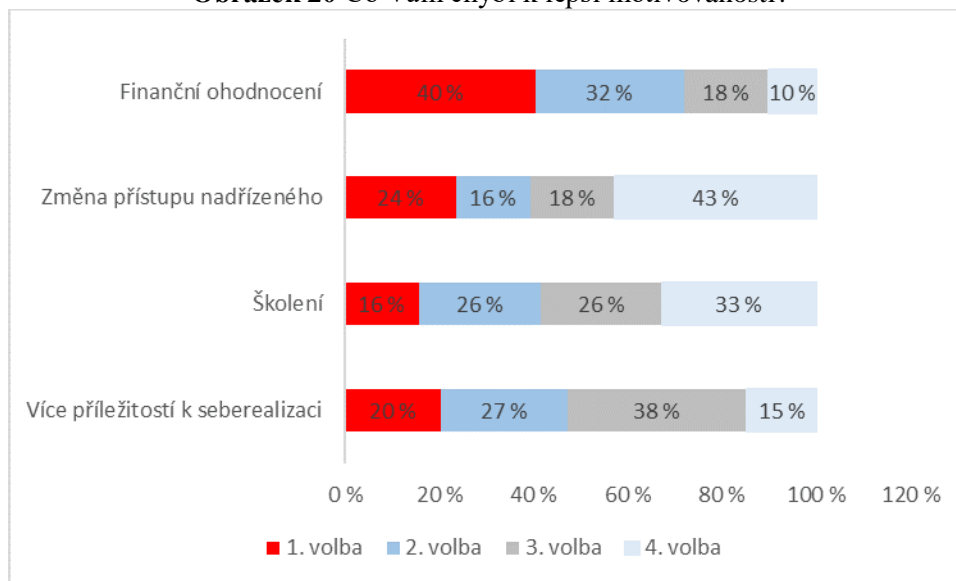


Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 19 jsou seřazeny faktory, které dle respondentů efektivněji motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Respondenti považují za nejvíce motivující faktor finanční ohodnocení. Podle Halíka (2008) je u nastavování výše mzdy potřeba klást důraz na to, aby byla hlavním aspektem mzdy motivace zaměstnance. Tato skutečnost koresponduje s výsledky

dotazníkového šetření, kde respondenti zařadili finanční ohodnocení na první místo nejdůležitějších motivačních faktorů. Na druhé a třetí místo zařadili respondenti potřebu dosažení cíle a dobré vztahy na pracovišti. Respondenti považují za nejméně důležitý faktor motivace služební automobil, telefon nebo notebook. Tento výsledek může být ovlivněn faktem, že mobilní telefon a ve většině případů i notebook mají zaměstnanci pro výkon práce automaticky.

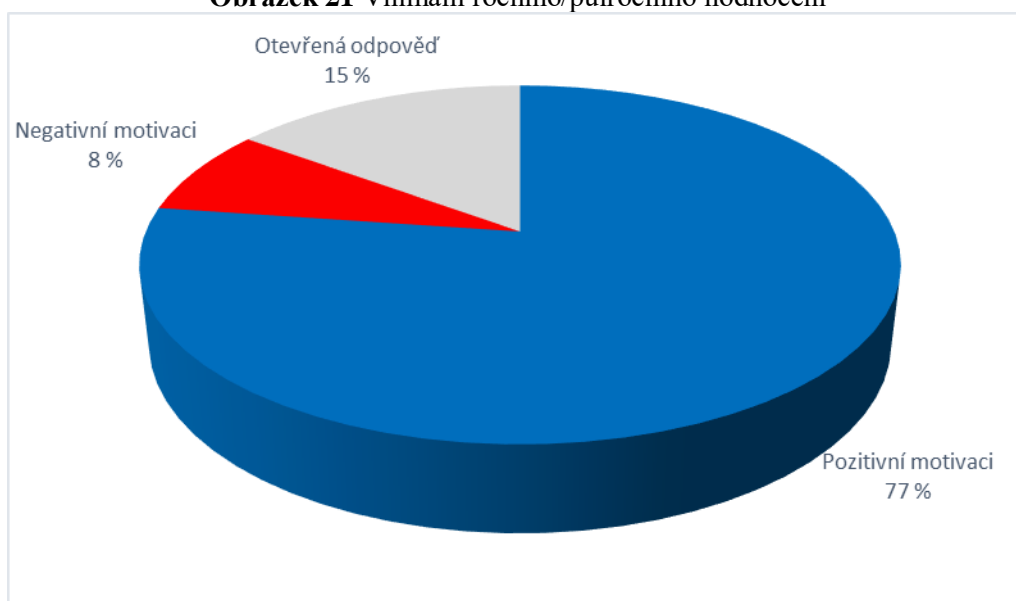
**Obrázek 20** Co Vám chybí k lepší motivovanosti?



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky č. 17 respondenti měli seřadit možnosti na stupnici od 1 do 4. Nejvíce respondentům k vyšší motivovanosti chybí lepší finanční ohodnocení. Jak vyplývá z Obrázku 20, celkem 40 % respondentů finanční ohodnocení zařadilo jako 1. volbu. Dalších 32 % respondentů ji zvolilo jako 2. volbu. Změnu přístupu nadřízeného zařadilo jako 1. volbu 24 % respondentů. Nelze však opomenout možnost školení a více příležitostí k seberealizaci, které nemají vysoká procenta u 1. volby, ale respondenti je často řadili na pozici 2. nebo 3. volby.

**Obrázek 21** Vnímání ročního/půlročního hodnocení

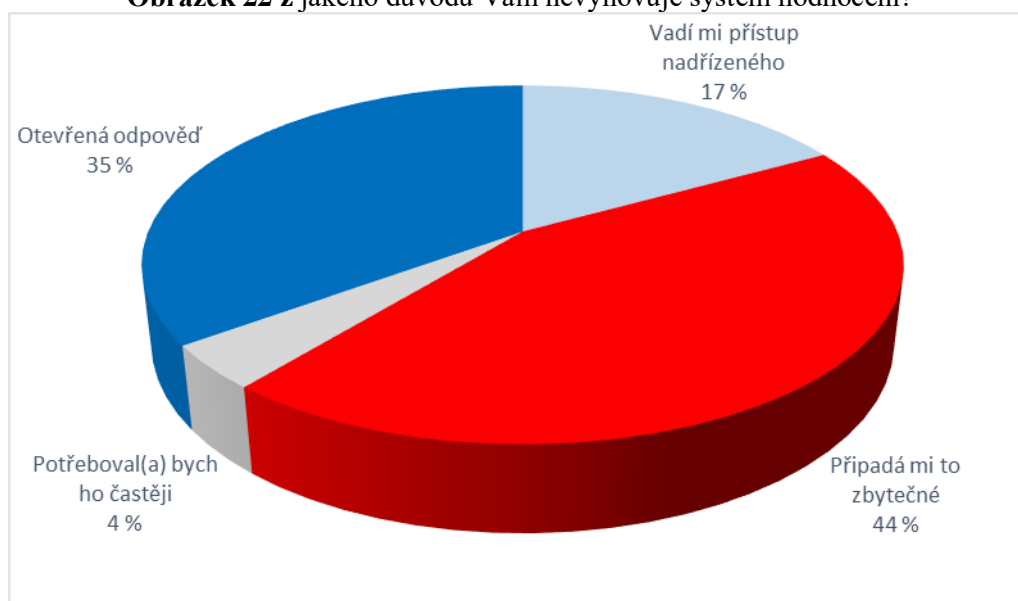


Zdroj: vlastní zpracování

Z Obrázku 21 vyplývá, že 77 % respondentů vnímá půlroční/roční hodnocení jako pozitivní skutečnost. Pravidelné hodnocení minimálně dvakrát ročně označilo 8 % jako negativní motivaci. Zbýlých 15 % využilo možnosti otevřené odpovědi. Mezi otevřenými odpověďmi se vyskytovaly názory, že se jedná pouze o povinnost bez motivačního charakteru. Několik respondentů vyjádřilo nesouhlas s průběhem hodnocení. Jako negativní popsali fakt, že hodnocení není flexibilní a jedná se tedy o systémovou povinnost. Tři respondenti vyplnili nesouhlas s účelem hodnocení. Hodnocení považují pouze za nástroj pro řízení personálních nákladů.

Následující dvě otázky dotazníkového šetření byly zvoleny pro vysvětlení negativního vnímání hodnocení. První otázka byla zvolena pro rozdělení do dvou skupin — zda pracovníkům vyhovuje nastavení systému hodnocení nebo nikoliv. Na otázku odpovědělo kladně 74 % respondentů. Zbýlým 26 % respondentů byla položena doplňující otázka na důvod jejich nespokojenosti se systémem nastavení hodnocení.

**Obrázek 22** z jakého důvodu Vám nevyhovuje systém hodnocení?

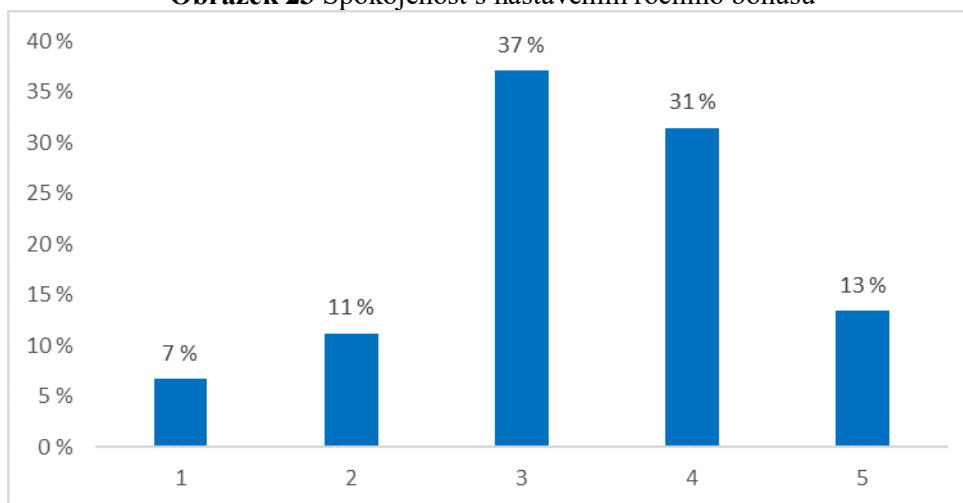


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 4 % z respondentů nevyhovuje systém hodnocení z důvodu frekvence hodnocení, a potřebovali by hodnocení častěji. Celkem třinácti respondentům připadá systém hodnocení zbytečný a nevidí v něm žádnou přidanou hodnotu. Nelze opomenout ani 17 % respondentů, kterým systém hodnocení nevyhovuje z důvodu špatného přístupu nadřízeného. Tyto hodnoty lze vidět na Obrázku 22. Respondenti, kteří zvolili možnost otevřené odpovědi, upozorňovali na zaujatost při hodnocení a také na příliš úzkou škálu hodnocení, na které není možné se dostatečně vyjádřit.

Následovaly otázky na roční bonus. Výše ročního bonusu je mimo jiné závislá na úrovni kalibrace, která je stanovena na základě hodnocení nadřízeným. Nejprve byla respondentům položena obecná otázka na spokojenost s ročním bonusem. Odpovědi byly rozřazeny do pětistupňové škály řazené vzestupně. Výslednou hodnotou byl lehce nadprůměrný výsledek 3,3.

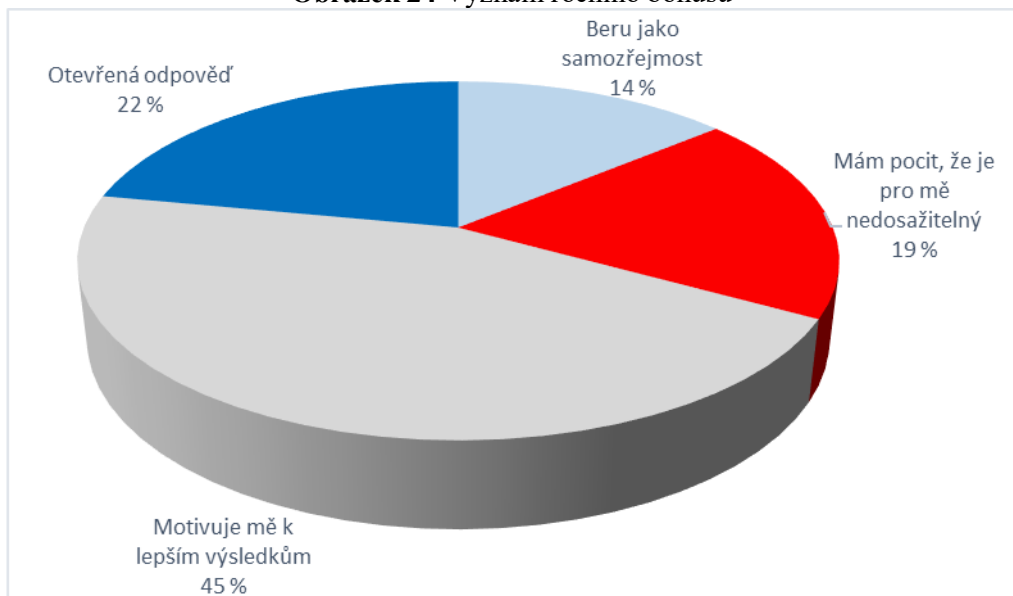
**Obrázek 23** Spokojenost s nastavením ročního bonusu



Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 23 lze vidět, že pouze 44 % respondentů ohodnotilo roční bonus hodnotou 4 nebo 5. Naproti tomu 18 % respondentů volilo hodnotu 2 nebo 1. Nejvyšší procento respondentů zvolilo střední hodnotu, celkem se jednalo o 37 % respondentů. Z těchto dat vyplývá, že roční bonus není vnímán příliš pozitivně. Otázka spokojenosti byla doplněna o zjištění vnímání ročního bonusu respondenty.

**Obrázek 24** Význam ročního bonusu



Zdroj: vlastní zpracování

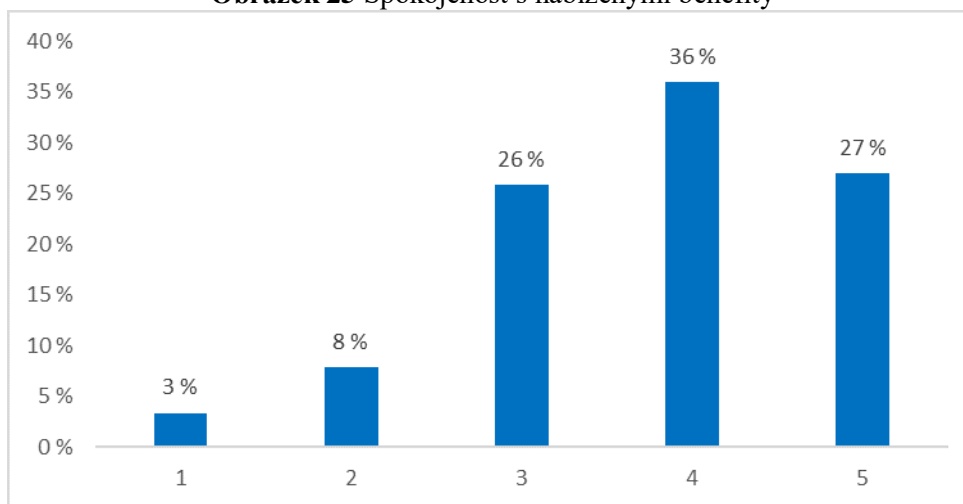
Podle výsledků znázorněných na Obrázku 24 roční bonus vnímá 45 % respondentů jako motivaci k lepším výsledkům. Celkem 19 % respondentů vnímá roční bonus jako nedosažitelný. Otevřenou odpověď zvolilo 22 % respondentů. Více než 80 % otevřených odpovědí se shodovalo na špatném nastavení vyhodnocení výše ročního bonusu.

Zaměstnanci mají pocit nedosažitelnosti plné výše bonusu, a proto se pro ně stává demotivačním. Dále respondenti upozorňovali na nastavení cílů na začátku roku a průběžném nezohlednění měnící se situace. Výše 14 % respondentů, kteří berou roční bonus jako samozřejmost, je nezanedbatelnou součástí vyhodnocení. Zde je zajímavou skutečností, že tuto možnost volili nejvíce respondenti ve věku 25–35 let.

#### 4.3.4 Vyhodnocení otázek – benefity

Čtvrtou a závěrečnou částí dotazníkového šetření je nejobsáhlejší část, zaměřená na benefity nabízené zaměstnavatelem.

**Obrázek 25** Spokojenost s nabízenými benefity

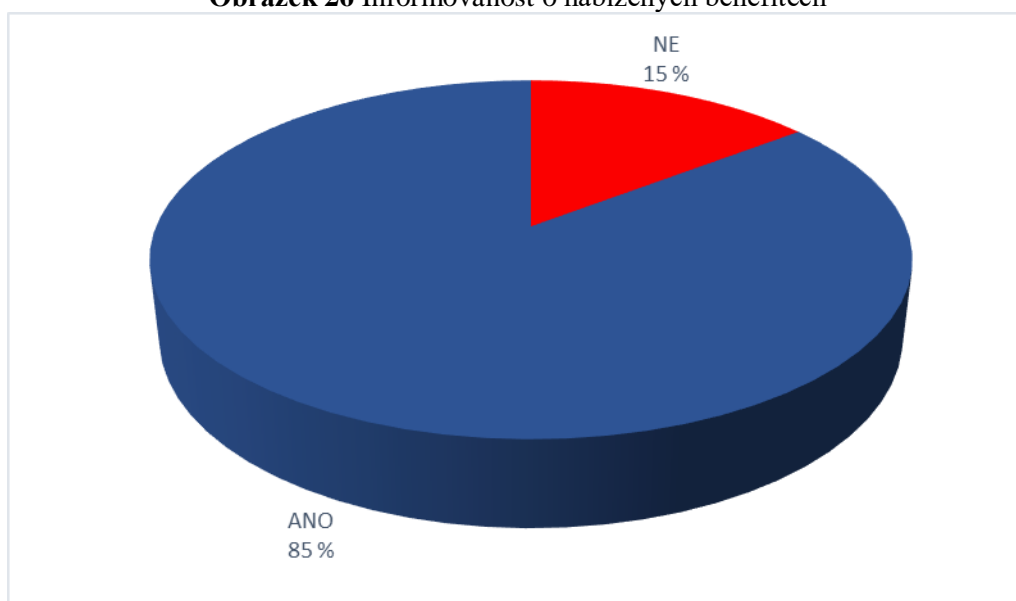


Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků hodnocení spokojenosti s nabízenými benefity, Obrázek 25, vyplývá průměrná hodnota 3,75. Výsledek je vysvětlen následnými otázkami, které jsou zaměřeny na konkrétní benefity. Všechny benefity v nabídce zná 85 % respondentů. Znalostí všech benefitů si není jisto 12 % respondentů. Respondenti uvedli, že nevěděli o benefitu slev u vybraných dodavatelů, slev s programem O2 Family a Ambassador program.

Následující otázky dotazníkového šetření byly zaměřeny na informovanost o nabízených benefitech.

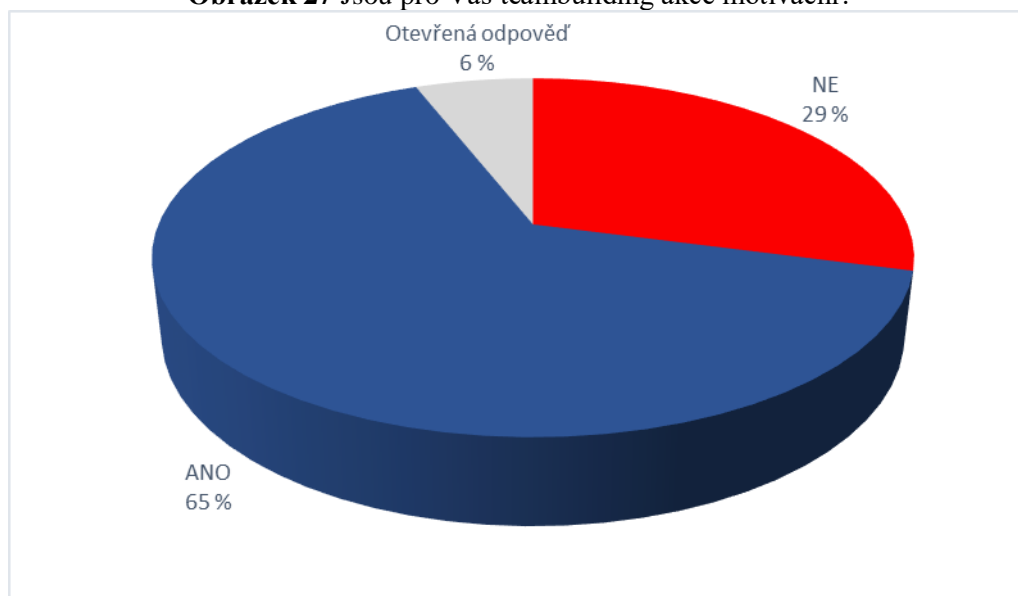
**Obrázek 26** Informovanost o nabízených benefitech



Zdroj: vlastní zpracování

Informovanost o nabízených benefitech je na vysoké úrovni, jak je znázorněno na Obrázku 26. Celkem 85 % respondentů uvedlo, že jsou dobře informováni o nabídce benefitů. Zbýlých 15 % uvedlo, že nejsou dostatečně informováni o nabízených benefitech. Informace by respondenti nejčastěji hledali na Workplace, ve směrnících nebo u pracovníků oddělení HR.

**Obrázek 27** Jsou pro Vás teambuilding akce motivační?



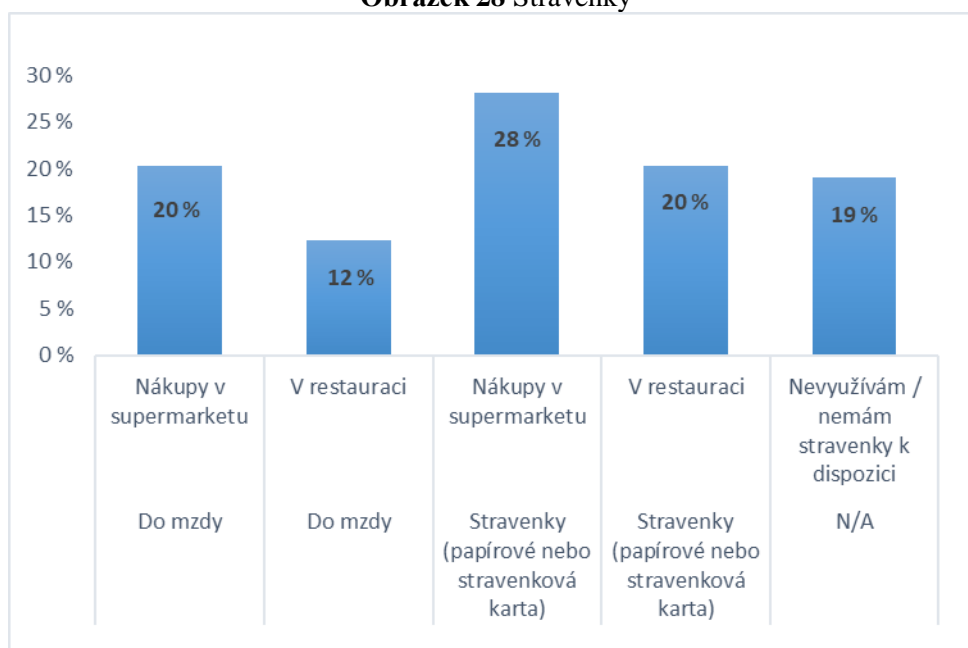
Zdroj: vlastní zpracování

Teambuildingovou akci nepovažuje za motivační 29 % respondentů, jak vyplývá z Obrázku 27. Otevřenou odpověď zvolili respondenti, kteří se prozatím nezúčastnili žádné teambuildingové akce v Podniku XYZ. Celkem sedmdesát tři respondentů považuje

teambuildingovou akci jako motivaci. Celých 94 % z těchto respondentů uvedlo, že se v jejich oddělení taková akce koná alespoň jednou ročně. Pouze 7 % respondentů uvedlo, že se v jejich oddělení teambuildingové akce konají častěji než jednou ročně.

Další oblast otázek je zaměřená na stravenky, jejich využití a preferenci formy příspěvku na stravu.

**Obrázek 28 Stravenky**

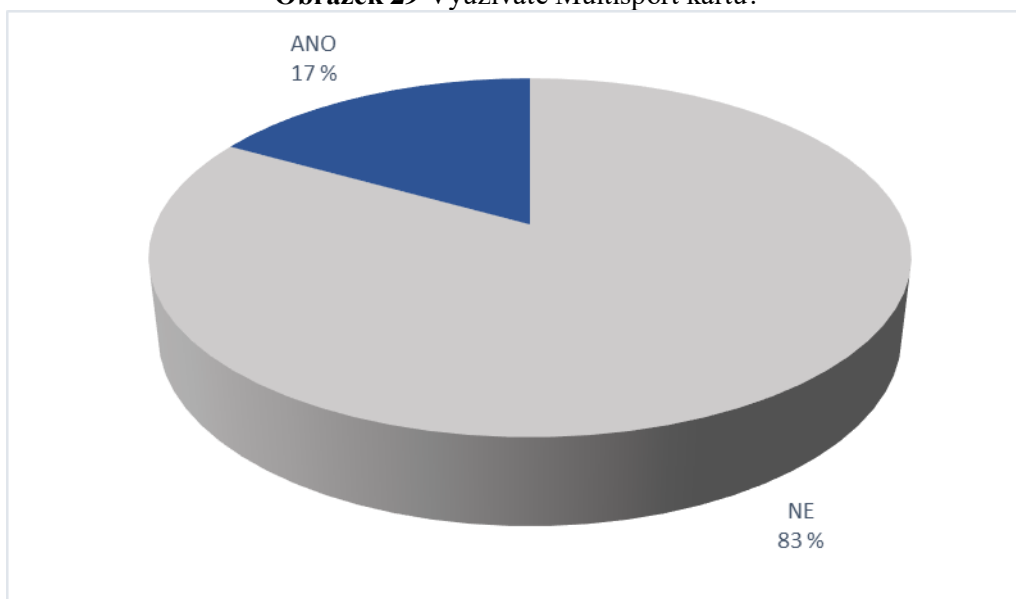


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 28 znázorňuje preferenci nákupu a preferenci formy příspěvku na stravování. Stravenky nemá k dispozici 19 % respondentů. Stravenky v papírové podobě preferuje 48 % respondentů. Stravenky k nákupu v supermarketu využívá 58 % respondentů, kteří by zároveň preferovali stravenky v papírové podobě. Dle výsledků zaměstnanci více využívají stravenky při nákupu v supermarketu. Příspěvek na stravování do mzdy by preferovalo 32 % respondentů.



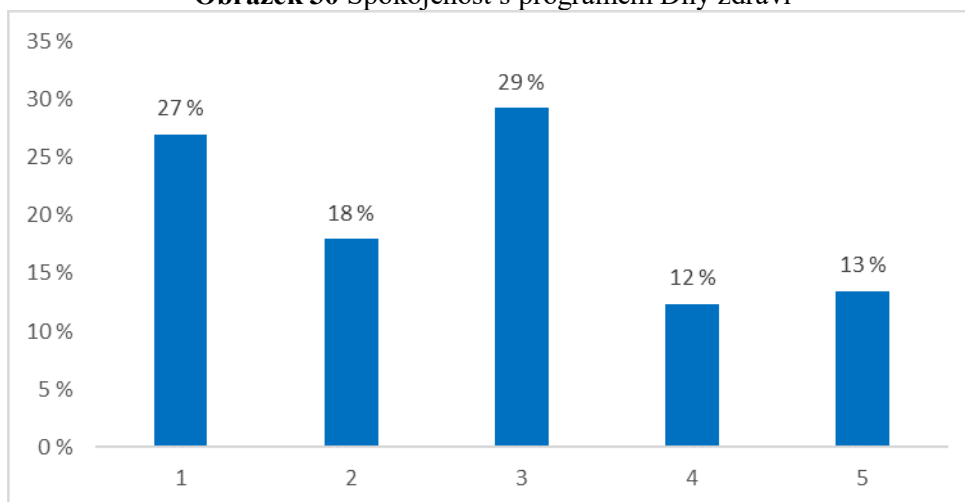
**Obrázek 29** Využíváte Multisport kartu?



Zdroj: vlastní zpracování

Podnik XYZ poskytuje svým zaměstnancům možnost pořízení Multisport karty. Tento benefit není dotován ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci také mají možnost pořídit si doprovodné karty pro členy rodiny. Možnost využívání Multisport karty, jak lze vidět na Obrázku 29, využívá pouze 17 % respondentů. Nejčastějším důvodem pro nevyužívání Multisport karty je nedostatečné využití, tuto možnost zvolilo 52 % respondentů, kteří tento benefit nevyužívají. Dalšími důvody je vysoká cena nebo důvod, že Multisport kartu nelze využít na všechny druhy sportů.

**Obrázek 30** Spokojenost s programem Dny zdraví

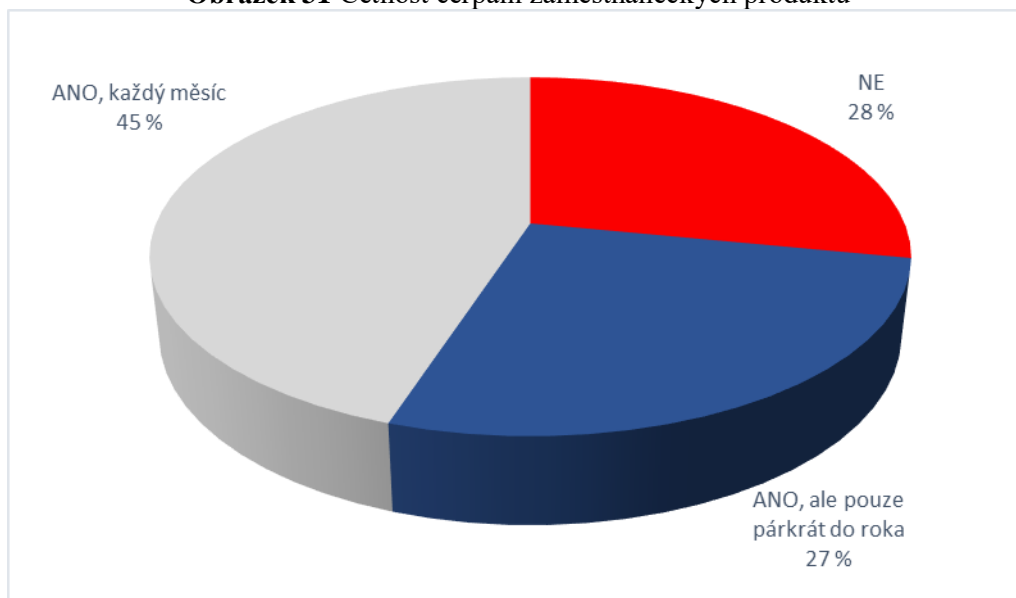


Zdroj: vlastní zpracování

Začátkem roku 2020 byl spuštěn nový program Dny zdraví. Účelem programu bylo předání informací o zdravém životním stylu. Součástí byla videa o stravě, cvičení a také dobrovolná

soutěž. Z dat na Obrázku 30 vyplývá průměrná hodnota hodnocení 2,67. Hodnota je pod očekáváním. Důvody nízkého hodnocení je dle respondentů malá informovanost nebo málo času. V programu Dny zdraví nevidí žádnou přidanou hodnotu 21 % respondentů.

**Obrázek 31** Četnost čerpání zaměstnaneckých produktů

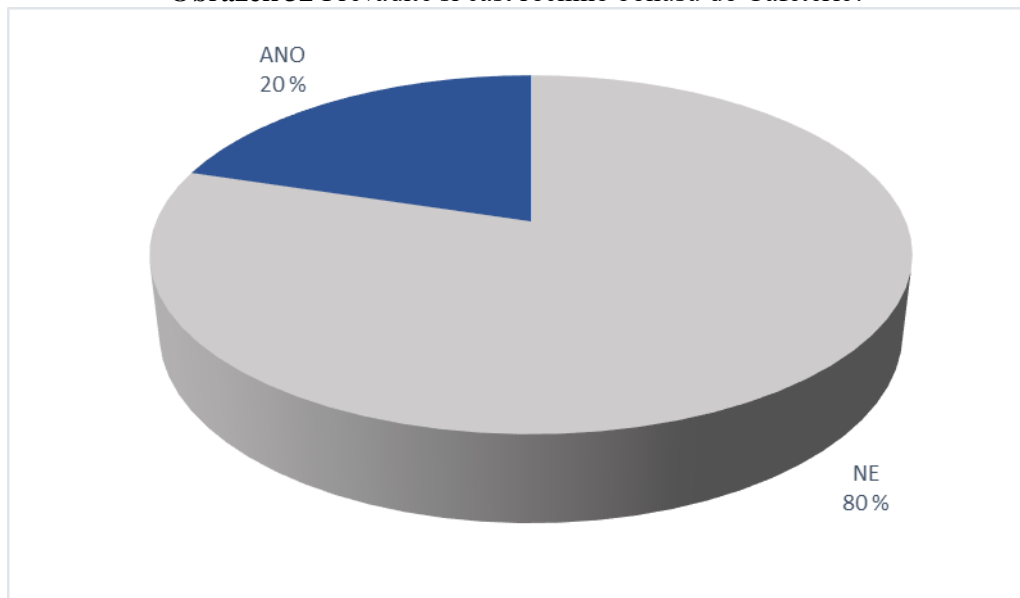


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci mohou čerpat firemní produkty každý měsíc. Přesto možnost čerpání zaměstnaneckých produktů využívá pravidelně pouze 45 % respondentů. Párkrát do roka využívá tento benefit 27 % respondentů. Zaměstnanci tento benefit využívají nepravidelně z důvodu nízké spotřeby produktů. Benefit čerpání zaměstnaneckých produktů nevyužívá celkem 28 % respondentů. Zaměstnanci benefit nevyužívají nejčastěji z důvodu nevyhovujícího místa vyzvednutí produktů. Výsledná data jsou znázorněna na Obrázku 31.

Následující sada otázek byla zaměřena na benefit Cafeterie. Zaměstnanci společnosti mají každoročně nárok na určitou výši bodů v systému Cafeterie. Výše bodů je pro všechny zaměstnance stejná a obsahuje příspěvek na dopravu. Výši bodů je možné během roku navýšit odměnou formou pochvaly za dobře odvedenou práci. Cafeterii využívá 99 % respondentů. Pouze jeden respondent uvedl, že program Cafeterie nevyužívá, protože ji nemá k dispozici. Respondent v dotazníkovém šetření uvedl, že pracuje ve společnosti méně než jeden rok. Zaměstnanec body do Cafeterie získává až po ukončení zkušební doby. Je tedy pravděpodobné, že respondent je ve zkušební době a nevznikl mu tedy nárok na benefit Cafeterie.

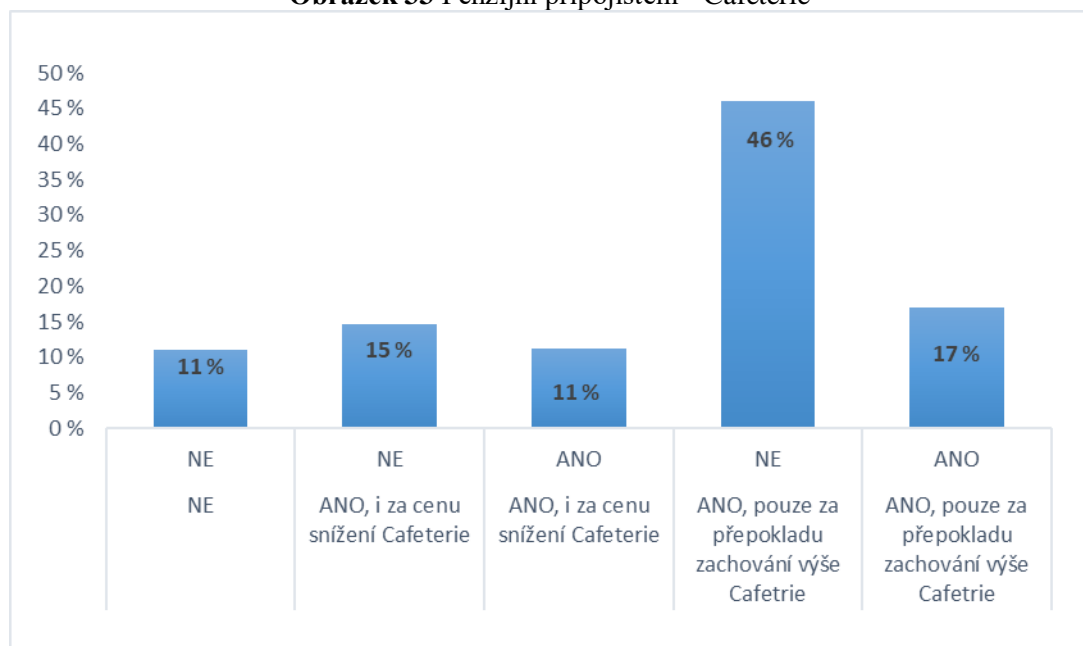
**Obrázek 32** Převádíte si část ročního bonusu do Cafeterie?



Zdroj: vlastní zpracování

Převod části ročního bonusu do Cafeterie je daňově neuznatelný výdaj na straně zaměstnavatele. Na straně zaměstnance se jedná o příjem, který je za určitých zákonem daných podmínek osvobozen od daně a odvodů pojistného plnění. Převodem ročního bonusu do Cafeterie tak může zaměstnanec ušetřit peníze za daň a odvody na pojistném. Na druhou stranu zaměstnanec může body využít pouze na určitý okruh nabídek, např. rekreační pobyty, masáže, lékárenské zboží a další. Z Obrázku 32 vyplývá, že možnost převodu ročního bonusu do Cafeterie využívá 20 % respondentů.

**Obrázek 33** Penzijní připojištění - Cafeterie

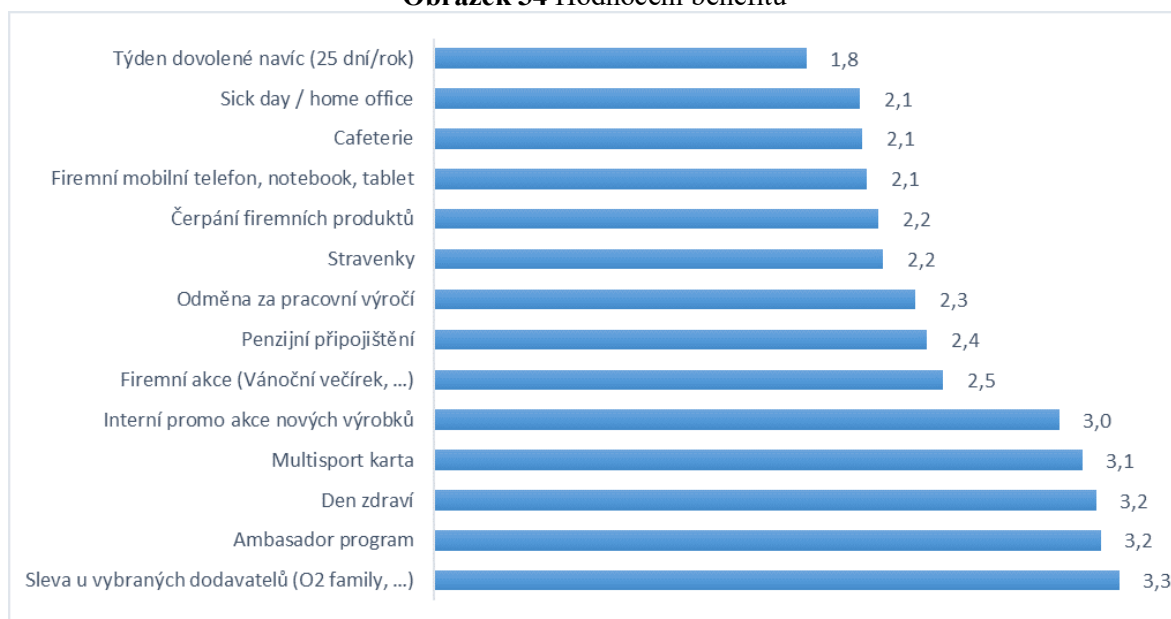


Zdroj: vlastní zpracování

Cafeterie také nabízí možnost čerpání bodů na penzijní připojištění, výsledné hodnoty z dotazníkového šetření jsou znázorněny na Obrázku 33. Tuto možnost využívá 28 % respondentů. Otázka na využívání bodů v Cafeterii na penzijní připojištění byla doplněna o otázku zaměřenou na zájem o automatický příspěvek na penzijní připojištění. Tuto možnost by uvítalo 89 % respondentů, z nich 26 % by tuto možnost uvítalo i za předpokladu částečného snížení výše bodů v Cafeterii. O příspěvek na penzijní připojištění při zachování výše bodů v Cafeterii by mělo zájem 63 % respondentů. O penzijní připojištění nemá zájem 11 % respondentů.

Na závěr dotazníkového šetření byly zařazeny otázky na spokojenost s benefity, které společnost zaměstnancům nabízí.

**Obrázek 34** Hodnocení benefitů

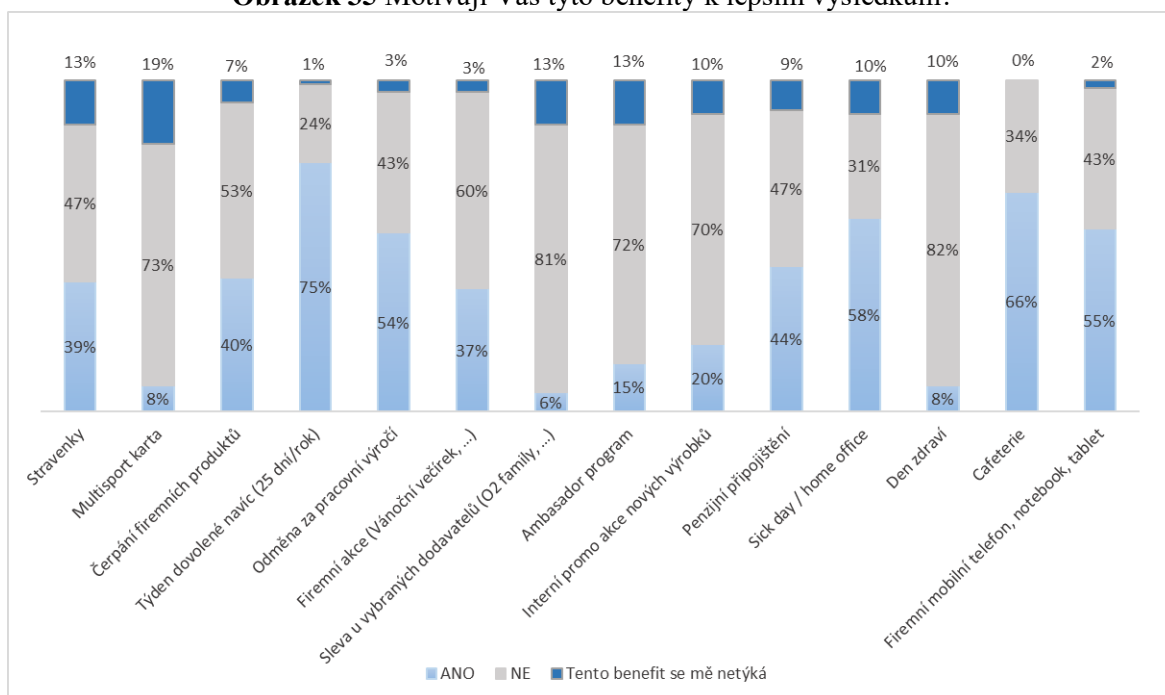


Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli vybrané benefity ohodnotit na stupnici 1-5, kdy se hodnota 1 rovnala nejlepšímu hodnocení. Průměrné hodnoty hodnocení jsou znázorněny na Obrázku 34. Nejlépe respondenti hodnotili týden dovolené navíc. Dle zákoníku práce činí dovolená minimálně čtyři týdny v jednom kalendářním roce (Ministrstvo práce a sociálních věcí, 2021). Podnik XYZ dává k dispozici jeden týden dovolené nad rámec zákona. Na druhém místě se umístil benefit sick day / home office. Tyto benefity nemají zaměstnanci k dispozici. Vzhledem k vysokému hodnocení je třeba konzultovat možnost zavedení těchto

benefitů. Nejhůře byl hodnocen benefit slev u vybraných dodavatelů a Ambassador program. Celkem dvacet respondentů uvedlo, že o těchto nabízených benefitech nevěděli.

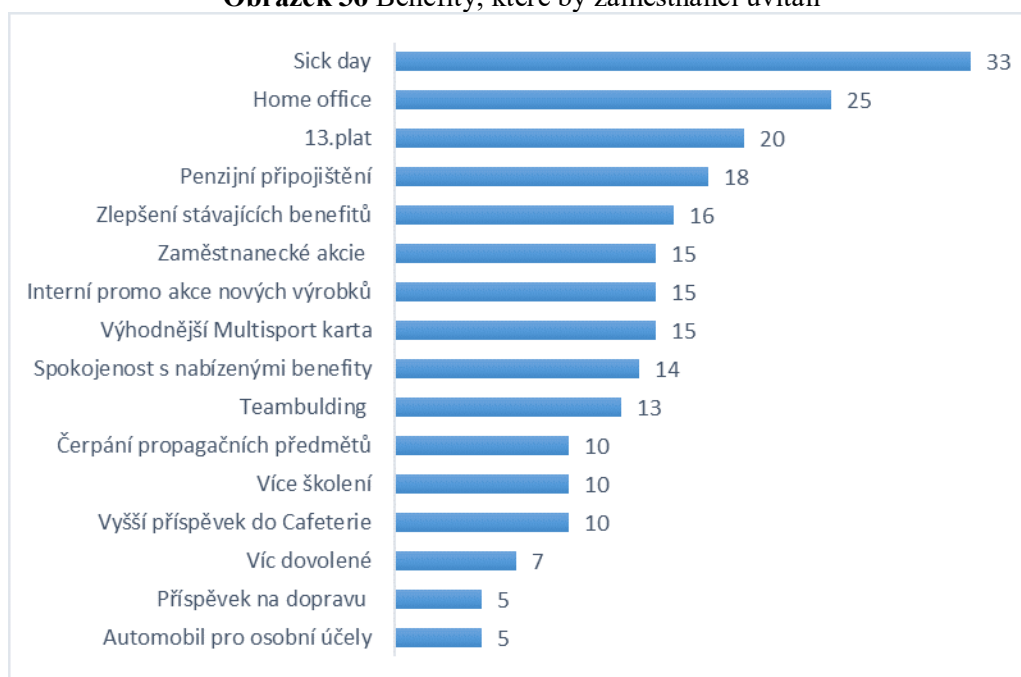
**Obrázek 35** Motivují Vás tyto benefity k lepším výsledkům?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle vyhodnocení odpovědí, které lze vidět na Obrázku 35, respondenty nejvíce motivuje benefit týdne dovolené navíc. Celkem 75 % respondentů uvedlo, že je tento benefit motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Druhým benefitem, který podle respondentů nejvíce motivuje, je Cafeterie. Naopak za nejméně motivující benefit uvedlo 82 % respondentů Dny zdraví. Pouze o jeden procentní bod méně respondenti hodnotili benefit slev u vybraných dodavatelů. Možnost sick day / home office uvedlo 58 % respondentů jako benefit, který motivuje k lepším pracovním výkonům. Tento výsledek potvrzuje potřebu konzultace o zavedení tohoto benefitu s personálním oddělením.

**Obrázek 36** Benefity, které by zaměstnanci uvítali



Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem dotazníkového šetření byla otázka s otevřenou odpovědí. Otázka byla zaměřená na benefity, které by zaměstnanci uvítali. Obrázek 36 sestupně znázorňuje hodnotu výskytů odpovědí. Nejedná se pouze o chybějící benefity, ale také o úpravu stávajících benefitů. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u benefitů sick days a home office. Podnik XYZ se zabývá pravidelnou aktualizací benefitů. Závěrečná otázka dotazníkového šetření měla za cíl identifikovat zaměstnanecké benefity, které by potenciálně mohly být zařazeny do nabídky firemních benefitů.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Shrnutí vyhodnocení dotazníkového šetření

#### Shrnutí vyhodnocení identifikačních otázek

Složení respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, je popsáno v následujících bodech:

- Věkové složení respondentů bylo rovnoměrně rozloženo – 54 % ve věku 36 let a více,
- Poměr jednotlivých pohlaví respondentů byl přibližně vyrovnaný – 53 % muži, 42 % ženy, 5 % bez uvedení pohlaví,
- Délka pracovní činnosti v Podniku XYZ je ve většině delší než tři roky – 73 % respondentů.
- Rozložení respondentů dle oddělení činí 47 % zaměstnanců v supply chain, 27 % v oddělení support a 26 % v sales.

#### Shrnutí vyhodnocení hygienických a motivačních faktorů

Hygienické a motivační faktory jsou rozděleny do šesti skupin. Níže je uvedeno hodnocení jednotlivých skupin:

- **pracovní podmínky na pracovišti** - Pracovní podmínky na pracovišti výrazně ovlivňují produktivitu a výkonnost. Podnik XYZ zajišťuje pracovníkům potřebné nástroje pro výkon práce. Společnost se zaměřuje na inovace především v technologickém směru, směrem k zaměstnancům jsou podporovány projekty na osobní rozvoj. Pracovníci tak mají možnost přijít s nápadem na zlepšení technologie nebo postupu práce. Společnost je sice výrobním podnikem, ale zajišťuje si také veškerou administrativu. Skutečnost, že je ve společnosti velká diverzita pracovníků, pomáhá ve vzájemném obohacování a inspiraci napříč firmou.
- **kultura podniku** - Společnost se zaměřuje na dobrou interní komunikaci. Tuto komunikaci zajišťuje pomocí interního nástroje Workplace, který funguje na stejném principu jako sociální síť Facebook. Dále jsou zaměstnanci několikrát ročně informováni pomocí firemních událostí, kde jsou představeny výsledky firmy. Tuto

skutečnost ovšem nepotvrzují výsledky šetření. V oblasti administrativy jsou procesy zaměřené na hodnocení pracovního výkonu. Podnik XYZ využívá interní hodnotící systém. Z dotazníkového šetření vyplývá, že čtvrtina respondentů nesouhlasí s hodnotícím systémem. Pouze 45 % je spokojeno s nastavením ročního bonusu. Přestože se jedná o relativně striktně dané nastavení, lze najít určitý prostor na zlepšení.

- **vztahy na pracovišti** - S komunikací a otevřeností napříč společností je spokojena polovina respondentů. Tři čtvrtiny respondentů mají pocit dosažitelnosti získání pochvaly a uznání. Kladné hodnocení bylo nejčastěji zaznamenáno u zaměstnanců oddělení supply chain. Vztahy na pracovišti jsou výrazně ovlivněny také mírou fluktuace, která je v některých odděleních vysoká. V rámci některých oddělení není mezi zaměstnanci vytvořena pevná vazba a neprobíhá častá zpětná vazba ve formě pochvaly nebo uznání.
- **přístup nadřízeného pracovníka** - Přístup nadřízeného pracovníka hodnotili respondenti převážně pozitivně. Je zde ale prostor pro zlepšení v oddělení obchodu, ve kterém dvě pětiny respondentů nejsou přesvědčeny o motivaci ze strany nadřízeného pracovníka. Přestože někteří zaměstnanci nemají pocit motivovanosti ze strany nadřízeného, mají ke svému nadřízenému pracovníkovi respekt.
- **jistota pracovní pozice** - Výsledky dotazníkového šetření ukazují určitou míru pocitu nejistoty pracovního místa. Tato skutečnost může být zapříčiněna obdobím, kdy probíhal sběr dat. V daném období již po světě i v Česku probíhala pandemie covidu-19 a odvětví, ve kterém se Podnik XYZ pohybuje, bylo velmi silně zasaženo. Dalším důvodem pracovní jistoty by mohla být změna organizační struktury, která proběhla v nedávné době.
- **karierní růst** - Součástí ročního hodnocení zaměstnanců je karierní plán, který dává zaměstnancům možnost karierního růstu. Tomuto nastavení odpovídá také výsledek z dotazníkového šetření, kdy 71 % respondentů odpovědělo, že mají příležitosti ke kariernímu růstu. Téměř totožné kladné hodnoty byly zaznamenány u otázky na příležitosti k osobnímu růstu.



### Souhrn hodnocení hygienických a motivačních faktorů

Nejlepší hodnocení v hygienických a motivačních faktorech získaly přístup nadřízeného a pracovní podmínky. Naopak nejnižší hodnocení získaly systém odměňování a jistota pracovní pozice. Celková průměrná hodnota je na úrovni 3,8, přičemž nejvyšší možná dosažitelná hodnota byla hodnota 5. Výsledné hodnoty jsou znázorněny v Tabulce 3.

**Tabulka 3** Shrnutí výsledku hygienických a motivačních faktorů

hygienické a motivační faktory	průměrná hodnota hodnocení
pracovní podmínky	4,2
kultura podniku	3,6
jistota pracovní pozice	3,4
přístup nadřízeného	4,2
vztahy na pracovišti	4,1
systém odměňování	3,3
průměrná hodnota	3,8

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Návrhy na zlepšení systému motivace

Oblasti pro návrhy na zlepšení jsou identifikovány pomocí průměrných hodnot hodnocení respondentů v rámci šetření. Na základě výpočtu průměrných hodnot hodnocení byly zjištěny tři oblasti, u kterých je výsledná hodnota nižší než 4. Jedná se o oblasti kultury podniku, systému odměňování a jistoty pracovní pozice. Pořadí návrhů na zlepšení je sestaveno na základě důležitosti a obsahu.

- **Kultura podniku**

Vzhledem k nízkému hodnocení otevřenosti a komunikace napříč firmou existuje v těchto oblastech potenciální prostor pro zlepšení. Otevřenost a komunikace jsou založené na vzájemné důvěře a dobrých vztazích na pracovišti.

**První návrh na zlepšení** se týká zlepšení prostor pro vzájemnou komunikaci pracovníků. Téměř 20 % respondentů upozornilo na chybějící nebo nedostačující tzv. relax room nebo jídelnu. Součástí těchto místností by mohlo být malé občerstvení, ve kterém by nemělo chybět ovoce, nápoje a dobrá káva. Kvalita kávy byla dalším často zmiňovaným aspektem,

který je potřeba zlepšit. A to i přes skutečnost, že jsou v kancelářích k dispozici kávovary s čerstvě mletou kávou. Dodavatel kávy má široký výběr, neměl by tedy být problém uspořádat ochutnávku a vybrat druh kávy, se kterým budou zaměstnanci spokojeni. Podle průzkumu společnosti JACOBS DOUWE EGBERTS, kterého se zúčastnilo celkem pět set zaměstnanců pracujících ve firmách nad padesát zaměstnanců, 52 % respondentů označilo pití kávy za sociální rituál (JDE Professional, 2020). Vytvoření prostorů pro odpočinek a zajištění kvalitního občerstvení by zlepšilo komunikaci napříč odděleními. Neproduktivní čas, který tvoří až 162 minut za den, by byl využit pro budování lepších vztahů na pracovišti (ČeskéNoviny.cz, 2020).

Jednou ročně probíhá v podniku průzkum spokojenosti. Struktura průzkumu spokojenosti je striktně daná v rámci celé nadnárodní skupiny. Struktura obsahuje pouze obecné otázky. Z výsledků nelze jednoznačně identifikovat oblast, která je zdrojem nízkého hodnocení. Pro základní přehled, jak si firma stojí v jednotlivých oblastech je průzkum dostačující. Pro návrh řešení a zlepšení se průzkum jeví jako nedostatečný. Doporučením je úprava struktury dotazníkového šetření. Úprava průzkumu by měla být zaměřena na konkretizaci oblastí. Vyhodnocení průzkumu probíhá v relativně krátkém časovém úseku od jeho vyplnění zaměstnanci. Na vyhodnocení již nenavazuje komunikace zavedených změn. Zaměstnanci průzkum spokojenosti vyplňují převážně z povinnosti. Dalším doporučením je lepší komunikace výsledků a nápravných opatření, které z průzkumu vyplývají.

**Druhým návrhem pro zlepšení** jsou aktivity organizované firmou mimo pracovní dobu. Akce podobného formátu byly dříve organizovány, poslední roky jich ale bylo velice málo. Společné neformální akce pro zaměstnance podpoří komunikaci a otevřenost napříč odděleními. Firma má navíc možnost poskytnout prostory pro jejich organizaci a má také možnost akce podpořit vlastními výrobky. Neformální akce by sloužily také jako interní propagační akce firemních produktů. Náklady na akce tak nemusejí být přehnaně vysoké. Je ale potřeba vyčlenit pracovníka, který bude mít na jejich organizaci časovou kapacitu. Tento pracovník by měl být z řad HR, jelikož je potřeba sledovat úspěšnost zavedených změn. Součástí šetření byla otázka na chybějící benefity. Zde byla několikrát zmíněná organizace sportovních událostí mimo pracovní dobu. V roce 2018 začala společnost organizovat Sportovní dny. Jednalo se o celodenní akci pro zaměstnance ze všech výrobních závodů na jednom místě. Návrhem pro zlepšení kultury firmy jsou pravidelně organizované

aktivity, které nevyžadují vysoké finanční náklady. Možný je například pronájem tělocvičny/hřiště, kde se zaměstnanci mohou jednou týdně na dvě hodiny sejit a zasportovat si. Průměrné náklady jsou uvedeny v Tabulce 4. Náklady za pronájem tělocvičny ve třech lokalitách by byly srovnatelné s náklady za program Dny zdraví, který neměl příliš pozitivní zpětnou vazbu.

**Tabulka 4** Průměrné náklady za pronájem sportoviště

	průměrná hodinová sazba		roční náklad za pronájem (Kč)
pronájem tělocvičny	500	Kč/hod	48 000
pronájem beachvolejbalového kurtu	300	Kč/hod	28 800
pronájem fotbalového hřiště	550	Kč/hod	52 800

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto pravidelně organizované aktivity by mohly být doplněny o soutěže. Soutěžili by mezi sebou týmy z jednotlivých lokací v různých sportech. V tělocvičně by se mohli konat tyto sporty – malá kopaná, volejbal, badminton a jiné. Výhrou by byly firemní produkty. Finance na tyto produkty by byly alokovány z nevyčerpaných rozpočtů na čerpání zaměstnaneckých produktů. Výsledkem šetření byla informace, že pouze 45 % respondentů využívá čerpání zaměstnaneckých produktů každý měsíc.

Společnost by tímto způsobem zvýšila skóre spokojenosti zaměstnanců na úrovni komunikace, otevřenosti a zvýšila by i úroveň zdravého životního stylu. Navrhovaná řešení by měla vliv na hygienické i motivační faktory.

- **Systém odměňování**

Průměrná hodnota hodnocení spokojenosti s nastavením odměňování formou ročního/kvartálního hodnocení byla velmi nízká. Hodnota dosahovala bodu 3,3 na škále, kde maximální hodnota dosahovala hodnoty 5. Z šetření vyplývá, že 40 % respondentů k lepší motivovanosti nejvíce chybí vyšší finanční ohodnocení. Systém odměňování se neváže pouze na finanční ohodnocení, ale také na nabídku benefitů. Zvýšení finančního ohodnocení je pouze krátkodobým motivátorem, proto je také důležitá revize nabízených benefitů a jejich funkčnosti.

**Třetím návrhem na zlepšení** je změna přístupu nadřízeného k systému nastavení hodnocení. Součástí změny přístupu by měla být i změna komunikace účelu nastavení hodnocení. Respondenti uváděli, že je systém hodnocení zbytečný a že v rámci hodnotícího

systemu nejsou spokojeni s přístupem. Řešením je buď změna systému, nebo změna přístupu nadřízeného. Nadřízenému pracovníkovi může firma zajistit školení, které by ho nasměrovalo k tomu, jak správně hodnotit svoje podřízené. Optimálním řešením by byla změna hodnotícího systému. Avšak tato změna není jednoduše implementovatelná, jelikož je Podnik XYZ nadnárodní společnost využívající jednotný systém pro hodnocení zaměstnanců napříč zeměmi.

**Čtvrtým návrhem na zlepšení** je revize stávajících benefitů a jejich komunikace směrem k zaměstnancům. Z šetření vyplývá, že přibližně 10 % z nich nezná všechny benefity. Někteří respondenti uváděli, že by uvítali příspěvek na dopravu. Tento příspěvek je již součástí bodů v Cafeterii. Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců by bylo přínosné každý měsíc představit alespoň jeden benefit, který firma nabízí. Dobrým místem pro komunikaci by byl interní komunikační kanál Workplace. Každoroční revize úspěšnosti benefitů by přispěla ke správné alokaci lidských a finančních zdrojů. Například zařízení Multisport karty vyžaduje velkou angažovanost pracovníků HR, ale z dotazníkové šetření vyplývá nízké hodnocení tohoto benefitu. Revize benefitů by tedy měla obsahovat tři kritéria:

- 1) **aktuální spokojenost** – Jak jsou pracovníci spokojeni s nabízeným benefitem. Co se jim na benefitu líbí, co by naopak změnili.
- 2) **úprava benefitu** – Zjistit, zda lze jednoduše změnit nastavení daného benefitu, např. zvýšit dotaci na benefit ze strany společnosti.
- 3) **budoucnost benefitu** – Rozhodnout, zda je přínosné benefit nadále podporovat nebo je výhodnější jej zrušit a nahradit jiným benefitem.

Revize by probíhala interně. Nutností je zapojení zaměstnanců do průzkumu. Průzkum by byl proveden pomocí krátkého dotazníkového šetření.

Pro úpravu nabídky benefitů byl vypracován stručný přehled rozdělení benefitů z pohledu zdanění. Z pohledu zdanění lze rozdělit benefity na 5 skupin viz Tabulka 5.

**Tabulka 5 Rozdělení benefitů podle zdanění**

Pořadí	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Příklad benefitu
1	Benefit podléhá dani a pojistnému	Daňově neuznatelný výdaj	Příspěvek na rekreaci do 20 000 Kč. Nepeněžní dary zaměstnancům.
2	Benefit podléhá dani a pojistnému	Daňově uznatelný výdaj	Většina účelových penženích plnění, které jsou na základě smlouvy. Stravovací paušál nad limit. Poskytnutí služebního automobilu.
3	Benefit je osvobozen od daně a pojistného	Daňově neuznatelný výdaj	Příspěvky na vzdělávání, které není související s prací. Poukázky na sport, kulturu...
4	Benefit je osvobozen od daně a pojistného	Daňově uznatelný výdaj	Stravenky. Stravovací paušál.
5	Benefit je bez vlivu na zdanění		Práce z domova. Pružná pracovní doba.

Zdroj: UOL a.s. (2021)

Z šetření vyplývá, že 89 % respondentů by uvítalo příspěvek na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele. Nyní mají zaměstnanci možnost převodu části příspěvku z Cafeterie na penzijní připojištění. Pokud takto učiní, sníží se jim příspěvek v Cafeterii a přijdou o příspěvek na rekreaci, masáže a další nabídky, které jsou součástí Cafeterie. Pokud by firma oddělila příspěvek na penzijní připojištění a zároveň zachovala výši příspěvku v Cafeterii, zvýší se spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování. Maximální výše příspěvku je z daňového hlediska 50 000 Kč za rok. V rámci této částky lze libovolně kombinovat výši příspěvku mezi penzijním připojištěním a životním pojištěním. Je pouze potřeba dodržet tři základní podmínky:

- Plnění je sjednáno ve prospěch zaměstnance.
- Výplata proběhne nejdříve 60 měsíců po uzavření a nejdříve v 60 letech věku zaměstnance.
- Nelze využít předčasné výběry.

Z pohledu zaměstnavatele se jedná o daňový náklad. Jedná se tedy o výhodný benefit z daňového pohledu. Nabídka zaměstnaneckého benefitu formou příspěvku na penzijní připojištění nebo životní pojištění je jednou z variant, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců a zlepšit systém odměňování. Změnu nastavení příspěvku na penzijní připojištění je nutné konzultovat s HR a finančním oddělením. Cílem konzultace by bylo zjištění, zda jsou volné finance na rozšíření tohoto benefitu.

Dalším daňově uznatelným benefitem je vzdělávání. Podmínkou je, že musí souviset s výkonem práce. Obecně lze říct, že se jedná o jazykové kurzy, kurzy zaměřené na práci

s počítačem, vzdělávání v oblasti ekonomie a konkrétně zaměřené odborné kurzy. Pro 42 % respondentů bylo školení 1. nebo 2. volbou k lepší motivovanosti. Zaměstnanci mají možnost zařídit si školení v rámci Cafeterie, ale nestává se tomu příliš často. Při pozorování a konzultaci v rámci podniku zaměstnanci dávají přednost jiným možnostem čerpání výhod v rámci Cafeterie. Stává se tak především na základě pocitu, že by měl školení zařizovat zaměstnavatel. Návrhem na zlepšení je zmapování potřeb jednotlivých oddělení a přizpůsobení nabídky školení. Školení by měla být pravidelně dostupná všem zaměstnancům, a to bez ohledu na jejich pracovní zaměření. Pro školení zaměřená na počítačové dovednosti existují paušální programy, v rámci kterých zaměstnavatel zaplatí poplatky a zaměstnanec může neomezeně využívat nabídku různě zaměřených školení v libovolném čase.

Dle provedeného internetového průzkumu lze takovou nabídku najít u firmy Learn2Code, která nabízí více než sto druhů školení za 3 885 Kč na rok za osobu. Podobnou nabídku nabízí také ExcelTown, zde se jedná o balíček na dva roky za 15 000 Kč / osoba. Při správné alokaci těchto předplatných lze ušetřit za jednodenní externí zaměstnanecké školení na Excel nebo PowerPoint, které mají zaměstnanci k dispozici. Zaměstnanci by měli mít možnost čerpání školení v prvním roce nástupu a následně každý druhý rok ve firmě. Náklad na předplatné pro určitý okruh zaměstnanců by byl nižší o 10 % oproti stávajícímu nastavení.

Třetím okruhem benefitů, kde je prostor pro zlepšení, je příspěvek na stravování. Podnik XYZ momentálně přispívá svým zaměstnancům 55 Kč ze stokorunové stravenky. Z daňového hlediska uznatelnosti lze zaměstnanci přispívat až 75,60 Kč. Nejvyšší daňové úspory lze dosáhnout při hodnotě stravenky 137 Kč, kdy by příspěvek zaměstnavatele činil 75,35 Kč. Průměrná cena obědového menu za rok 2020 podle společnosti Sodexo činila 127 Kč. Podle tohoto průzkumu je současná výše stravenek Podniku XYZ nedostatečná. Z Tabulky 6 je patrné, že zvýšení příspěvku na stravenky by ročně zvýšilo personální náklady o 1,5 milionu Kč.

**Tabulka 6 Příspěvek na stravenky**

<b>aktuální nastavení (příspěvek zaměstnavatele 55 Kč)</b>	
<b>náklady za stravenky za rok</b>	4 148 140
<b>úprava nastavení (příspěvek zaměstnavatele 75,35 Kč)</b>	
<b>náklady za stravenky za rok</b>	5 682 951
<b>rozdíl</b>	<b>1 534 812</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtým a závěrečným benefitem, který je součástí návrhu na zlepšení je tzv. „**home office/sick day**“. Tento benefit nemá vliv na zdanění. Z šetření vyplývá, že 58 % respondentů uvedlo tento benefit jako motivující k lepším výkonům. Firma tento benefit nemá pevně ukotven v interních řádech. Jedná se o benefit, který není spojen s vyššími náklady. Z průzkumů vyplývá, že práce pouze na home office snižuje produktivitu. Pokud ale zaměstnanec využívá možnost pracovat z domova pouze v omezené míře, produktivita práce neklesá, v některých oblastech práce dokonce roste. Pandemie covidu-19, která probíhá od začátku roku 2019, navíc ukázala, že lze udržet produktivitu na vysoké úrovni i při práci z domova. Tento důležitý ukazatel by mohl být hybnou silou pro změnu interních řádů Podniku XYZ a nastavení podmínek pro využívání práce z domova. Druhou částí je umožnění čerpání sick days, tedy čerpání volna v případě zdravotní indispozice. Nejedná se však o snižování počtu dnů dovolené. Sick days nejsou upravovány žádným zákonem, je proto zcela na zaměstnavateli, jak nastaví podmínky pro jejich čerpání. Při nastavení podmínek čerpání benefitu sick days je třeba zaměřit se na pravidla. Pravidla by měla obsahovat počet dnů, které může zaměstnanec čerpat jako sick days, výši mzdy v den čerpání zdravotního volna, komu a kdy musí nahlásit čerpání a ošetření případného zneužití zdravotního volna pro jiné účely. Existuje totiž riziko zneužití, kdy si zaměstnanec například prodlouží dovolenou. Je potřeba vyhodnotit kladné a záporné stránky tohoto benefitu na pomyslných miskách vah. Kladná stránka zvýší spokojenost zaměstnanců, v době probíhající pandemie je tento benefit vítanou prevencí proti šíření viru. V neposlední řadě je také kladnou stránkou skutečnost, že firma nemusí na tento benefit vynakládat finance. Negativní stránkou je možné zneužití, zde je ale potřeba posoudit, jak často by tento benefit zaměstnanci zneužívali a zda by zneužití třech až pěti pracovních dnů v roce ohrozilo

produktivitu práce. Z veřejně dostupných průzkumů vyplývá, že benefit sick days využívá téměř polovina společností v ČR.

- **Komunikace ve firmě**

Ze správné komunikace napříč firmou vychází také jistota pracovní pozice. Jistota pracovní pozice je jednou z potřeb zaměstnanců. Jistota pracovní pozice je jedním z dissatisfaktorů, který v případě dlouhodobé absence vyvolává nespokojenost. Z tohoto důvodu je poslední návrh na zlepšení zaměřen na správné nastavení komunikace napříč firmou. Pocit jistoty pracovní pozice vyplývá nejen z komunikace s nadřazeným pracovníkem, ale také z komunikace vedení společnosti.

**Pátý návrh na zlepšení** obsahuje častější komunikaci managementu společnosti se zaměstnanci. Společnost nyní organizuje dvakrát ročně setkání se zaměstnanci, kde probíhá shrnutí výsledků. Tato pravidelná akce se jeví jako nedostatečná. Návrhem na zlepšení je pravidelná komunikace k zaměstnancům pomocí interního systému Workplace. Nemělo by se jednat pouze o shrnutí od generálního ředitele, součástí by měly být všechny oblasti od výroby až po prodejní oddělení. Tak se dostanou potřebné informace ke všem zaměstnancům ze všech oddělení. Vedení společnosti by jednou za dva měsíce shrnulo dosavadní výsledky, plnění cílů a prognózu na další měsíce. Četnost příspěvků vychází také z počtu osob ve vedení. Podnik XYZ má ve vedení celkem šest osob. Příspěvky na Workplace by byly formou krátkých videí. Video je více osobní než psaný text. Nemusí se nutně jednat o profesionálně natočená videa, která by znamenala nemalé výdaje. Laicky natočená videa, v dobré kvalitě, by přinesla větší autentičnost. Video by měla mít jednotný formát a neměla by trvat déle než 5 minut. Formát videa by byl založený na rozhovoru HR ředitele/ředitelky a člena management týmu pro daný měsíc. V měsíci, kdy by měl(a) být hostem HR ředitel(ka) by byl rozhovor veden vedoucí(m) Public Relations. Rozdělení vedení společnosti pro jednotlivé měsíce, zobrazené v Tabulce 7, vychází z charakteristiky podnikání.



**Tabulka 7** Harmonogram videí pro kalendářní rok

hlavní postava videa	měsíc sdílení	cíl videa
Financial Director	únor	představení výsledků za předchozí rok
HR Director	duben	shrnutí průběhu hodnocení zaměstnanců, vyhodnocení průzkumu spokojenosti a představení nápravných opatření
Sales Director	červen	představení obchodní strategie pro hlavní sezónu
Supply Chain Director	srpen	shrnutí sezony z pohledu výroby a logistiky
Marketing Director	říjen	zhodnocení marketingových aktivit po sezóně
General Manager	prosinec	shrnutí uplynulého roku

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí komunikace by měla být možnost položit konkrétní otázky na vedení společnosti, které by byly zodpovězeny ve videu. Společnost by se tak vyhnula kolování nepravdivých informací mezi zaměstnanci. I přesto, že si Podnik XYZ zakládá na otevřenosti komunikace napříč firmou, výsledná hodnota 3,6 na pětibodové škále zcela neodpovídá plnění nastavených cílů. Navržené řešení by zvýšilo hodnotu spokojenosti s komunikací v rámci firmy. K zavedení navrženého řešení nejsou potřeba přímé finanční náklady. Je ovšem potřeba dedikovat pracovníka, který bude připravovat materiály k videu.

## 6 Závěr

Jedním ze základních stavebních kamenů správného personálního oddělení je zajištění podmínek pro motivaci a stimulaci zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je přímo úměrná s pracovním výkonem a produktivitou pracovníků. Dostat z pracovníků to nejlepší je velmi náročné. O motivaci by se měli postarat vedoucí pracovníci, ale podklady by jim mělo připravit personální oddělení. Personalisté jsou zde v pozici poradců. Je to práce HR oddělení, které nastavuje všechny interní postupy pro motivaci a stimulaci pracovníků. Systém motivace by měl být pro všechny pracovníky nastaven stejně. Mělo by se vždy jednat o dosažitelné cíle. Základním faktorem pro správné nastavení motivace je pochopení, jak funguje samotná motivace a stimulace pracovníků. Znalost faktorů, které ovlivňují motivaci, je nezbytná.

Motivace se může zdát jako jednoduchá věc. Potlačit faktory, které negativně ovlivňují zaměstnance a naopak posílit pozitivní faktory. Vzhledem k tomu, že každý člověk je jiný, nelze jednoduše rozlišit, co je pozitivní, a co negativní faktor. Člověk se mění věkem, ale také fází života.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit nastavení systému motivace a stimulace zaměstnanců. Firma byla nazvána jako Podnik XYZ a.s. Z důvodu anonymity. Ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl vyhodnocení nastavení systému motivace zaměstnanců. V případě nalezení nedostatků jsou navrženy opatření, která lze převést do praxe. Součástí dotazníkového šetření bylo zjištění, jaké hygienické a motivační faktory firma využívá. Dotazníkové šetření bylo dále zaměřeno na nastavení a funkčnost benefitů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami a vztahy na pracovišti, včetně vztahů a přístupu nadřízeného pracovníka. Šetření ovšem poukázalo na nedostatky v oblasti systému odměňování. Další oblasti, které nezískaly příliš vysoké hodnocení, je kultura podniku a jistota pracovní pozice.

Satisfaktory obecně dosahovaly vysokého hodnocení. Uznání nebo pochvala jsou v podniku velmi dobře vnímány. Možnost kariérního nebo osobního růstu vnímá nadpoloviční většina zaměstnanců. Hygienické faktory, také označovány jako dissatisfaktory, přímo nevedou ke spokojenosti, ale při jejich nesprávném nastavení mohou způsobit vysokou míru nespokojenosti. Z šetření vyplývá několik oblastí, kde je prostor pro zlepšení aktuálního

nastavení. Nedostatky v nastavení a tedy prostor pro zlepšení je zaznamenán u těchto hygienických faktorů: systém odměňování, jistota pracovní pozice a kultura podniku.

Identifikované oblasti pro zlepšení byly rozpracovány v soboru, který obsahuje konkrétní návrhy na zlepšení. Součástí návrhů na zlepšení jsou soubory, které mají za cíl zlepšení procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Výsledkem zlepšení procesů je vyšší spokojenost a motivovanost pracovníků. Návrhy na zlepšení nelze považovat za konečné řešení. Jedná se o podklady pro konzultaci navrhovaných řešení a jejich následnou implementaci. Pro kladné hodnocení implementovaných změn je důležitá pravidelná zpětná vazba. Změna systému motivace zaměstnanců je dlouhodobou záležitostí. Nelze tedy očekávat změnu produktivity zaměstnanců v krátkém časovém horizontu. Práce se zaměstnanci je dlouhodobá a nekončící záležitost, která se neustále mění.

Šetření bylo zaměřeno také na zjištění spokojenosti s pracovními podmínkami. Přestože byla zaznamenána vysoká spokojenost s pracovními podmínkami, návrhy na zlepšení obsahují podněty pro změnu. Změny pracovního prostředí jsou návazné na hygienické faktory, konkrétně komunikace napříč společností.

K dosažení požadované produktivity nestačí pouze správné nastavení motivačních faktorů. Jedná se o celou řadu faktorů, které ovlivňují samotného zaměstnance. Výkon zaměstnance je určen jeho schopností, znalostí a motivací. Proto je potřeba nahlížet na motivaci zaměstnance jako na komplexní záležitost.

Výstupy z dotazníkového šetření společně s návrhy na zlepšení budou společnosti předány. Zpětná vazba bude přínosem pro personální oddělení, které spolupracovalo na sestavení dotazníkového šetření.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada).

ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-8.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

BÉREŠ, Marián. *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4689-0.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

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

- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 97-880-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 802450703X.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

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

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Online zdroje:**

AITOM webinář #10: HR v době digitalizace: co (ne)řešit a proč? YouTube [online]. 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=eaBle3P\\_VzY](https://www.youtube.com/watch?v=eaBle3P_VzY)

ČTK. Průzkum: Čas neproduktivní práce letos stoupl na 162 minut za den. ČeskéNoviny.cz [online]. 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-cas-neproduktivni-prace-letos-stoupl-na-162-minut-za-den/1965281>

Průzkum spokojenosti zaměstnanců: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s kávou v práci? JDE Professional: Jacobs Douwe Egberts Professional. Káva a kávovary pro vaše podnikání [online]. 2019 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.jdeprofessional.cz/kavove-reseni/kancelar/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>

RICHTEROVÁ, Martina. : „Člověka buď chytne za srdce, anebo zůstává jen kvůli penězům,“ říká Irena Vrbová o motivaci zaměstnanců. Business Animals | Největší komunita obchodníků v ČR! [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/motivace-zamestnancu>

MENŠÍK, Tomáš. Employer Branding v Česku – 5 omylů. MenSeek.eu [online]. 2018 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/employer-branding-v-cesku-5-omylu/>

X.1 Dovolená za kalendářní rok a její poměrná část. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. MPSV.cz: TREXIMA, spol. s r.o., 2021 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/x1dovolenazakalendarnirokajejipo>

UOL Blog: Nový ebook: Zaměstnanecké benefity. UOL - Vedení účetnictví | Svozy dokladů | Online systém | Daňové poradenství [online]. 2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <http://blog.uol.cz/2020/08/nas-ebook-zamestnanecke-benefity-si.html>

## **8 Přílohy**

Příloha 1 Dotazník.....	I
-------------------------	---



## Příloha 1 Dotazník

### Dotazník k diplomové práci

Vážení kolegové,

chtěla bych Vás poprosit o spolupráci s vyplněním dotazníkového šetření k mé diplomové práci. Téma diplomové práce zní "Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku", dotazník je tedy zaměřen na motivaci ze strany zaměstnavatele, včetně benefitů.

Data z dotazníkového šetření budou použity pouze pro diplomovou práci. Nejedná se tedy o oficiální dotazník společnosti.

Sběr dat je zcela dobrovolný a anonymní, název naší firmy nebude v diplomové práci uváděn. Prosím o korektní vyplnění. V případě, že budete chtít znát výsledky dotazníkového šetření, tak se mi prosím ozvěte na mail [danielakozakova@centrum.cz](mailto:danielakozakova@centrum.cz).

Dotazník je rozdělen do několika kategorií. Instrukce pro vyplnění jsou vždy uvedeny u každé otázky. Vyplnění dotazníku trvá max. 10 - 12 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a přeji hezký den,  
Daniela Kozáková

\* Povinné

1. Věk \*

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - více

2. Pohlaví \*

- Žena
- Muž
- Nechci uvádět

3. Oddělení, ve kterém pracujete: \*

- Supply Chain
- Sales
- Support

4. Pracovní poměr: \*

- HPP
- DPČ
- DPP
- Jiné

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti? \*

- Méně než 1 rok
- 3 roky
- Více než 3 roky

6. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti? (např. čistota, vybavení pracovního místa, vybavení kanceláří, atd. ) \*



7. Stručně uveďte, co byste na svém pracovišti uvítal(a) (co se týká zázemí a vybavení pracoviště)? \*

8. Jste spokojeni s otevřeností a upřímností v komunikaci napříč firmou? \*



9. Máte pocit jistoty pracovního místa? \*



10. Máte respekt ke svému nadřízenému? \*



11. Dostává se vám pochvaly/uznání za dobře odvedenou práci? \*



12. Máte příležitosti kariérního růstu? \*

- ANO
- NE
- Nevím

13. Máte příležitosti k osobnímu růstu? \*

- ANO
- NE
- Nevím

14. Je váš pracovní výkon ovlivněn motivací? \*

- ANO
- NE
- Jiné

15. Jste dostatečně motivován(a) svým nadřízeným? \*



16. Vyberte 3 nejdůležitější faktory, které Vás motivují k lepšímu pracovnímu výkonu: \*

- Finanční ohodnocení
- Dosažení cíle
- Uznání od kolegy
- Benefity
- Automobil, telefon, notebook
- Větší odpovědnost a pravomoci
- Dobré vztahy na pracovišti
- Kariérní růst
- Vzdělání
- Jiné

17. K větší motivovanosti Vám chybí? (seřad'te od nejdůležitějšího) \*

- Změna přístupu nadřízeného
- Školení
- Více příležitostí k seberealizaci
- Finanční ohodnocení

18. Půlroční/roční hodnocení nadřízeným vnímám jako: \*

- Pozitivní motivaci
- Negativní motivaci
- Jiné

19. Nastavení systému hodnocení Vám: \*

- Vyhovuje
- Nevyhovuje

20. Z jakého důvodu Vám nevyhovuje systém hodnocení? \*

- Vadí mi přístup nadřízeného
- Připadá mi to zbytečné
- Potřeboval(a) bych ho častěji
- Jiné

21. Jsou pro Vás teambuilding akce motivační? \*

- ANO
- NE
- Jiné

22. Jak často jsou na Vašem oddělení organizovány teambuildingové akce? \*

- Méně než 1x za rok
- 1x za rok
- 2x za rok
- Více než 2x za rok

23. Jste spokojen(a) s nastavením bonusového ohodnocení? \*



24. Roční bonus: \*

- Beru jako samozřejmost
- Motivuje mě k lepším výsledkům
- Mám pocit, že je pro mě nedosažitelný
- Jiné

25. Jak jste spokojený(á) s benefity, které Vám nabízí zaměstnavatel? \*



26. Znáte všechny benefity, které můžete jako zaměstnanec čerpat? \*
- ANO
  - NE
  - Nejsem si jistý(á)
27. O kterém benefitu jste nevěděl(a)? (možné vybrat více odpovědí) \*
- Stravenky
  - Multisport karta
  - Čerpání firemních produktů
  - Týden dovolené navíc (25 dní/rok)
  - Odměna za pracovní výročí
  - Firemní akce (Vánoční večírek, ...)
  - Sleva u vybraných dodavatelů
  - Slevy s programem O2 family
  - Ambassador program
  - Cafeterie
28. Jste dostatečně informován(a) o všech nabízených benefitech? \*
- ANO
  - NE
29. Kde byste hledal(a) informace o benefitech? (možné vybrat více odpovědí) \*
- Směrnice
  - Workplace
  - Netuším
  - Jiné

30. Jak nejčastěji využíváte stravenky (stravenkovou kartu)? \*

- V restauraci
- Nákupy v supermarketu
- Nevyužívám / nemám stravenky k dispozici

31. Jaká je Vaše priorita vyplácení příspěvku na stravování? \*

- Do mzdy
- Stravenky (papírové nebo stravenková karta)

32. Využíváte možnost pořízení Multisport karty? \*

- ANO
- NE

33. Proč nevyužíváte možnost Multisport karty? \*

- Nesportuji
- Nevyužiji multisport kartu
- Jiné

34. Jak jste spokojení s novým benefitem Dny zdraví? \*



35. Co Vám chybí v programu Dny zdraví? \*

36. Využíváte benefitu čerpání firemních produktů? \*

- ANO, každý měsíc
- ANO, ale pouze párkrát do roka
- NE

37. Z jakého důvodu? (možné vybrat více odpovědí) \*
- Nevyhovují mi místa, kde mohu produkt vyzvednout
  - Chybí mi můj oblíbený produkt
  - Nekonzumuji daný produkt
  - Jiné
38. Využíváte benefit Cafeterie? \*
- ANO
  - NE
39. Z jakého důvodu nevyžíváte Cafeterii? \*
- Nemám z čeho vybírat
  - Mám tam příliš málo financí
  - Jiné
40. Převádíte si část ročního bonusu do Cafeterie? \*
- ANO
  - NE
41. Čerpáte z Cafeterie příspěvek na penzijní připojištění? \*
- ANO
  - NE
42. Bylo by pro Vás motivačním benefitem automatický příspěvek na penzijní připojištění? \*
- ANO, pouze za předpokladu zachování výše Cafeterie
  - ANO, i za cenu snížení Cafeterie
  - NE
  - Jiné



43. Ohodnořte dané benefity na stupnici 1-5 (1-nejlepší, 5-nejhorší): \*

	1	2	3	4	5
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multisport karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čerpání firemních produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týden dovolené navíc (25 dní/rok)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna za pracovní výročí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce (Vánoční večírek, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva u vybraných dodavatelů (O2 family,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambasador program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interní promo akce nových výrobků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sick day / home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den zdraví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafeterie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní mobilní telefon, notebook, tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Motivují vás tyto benefity k lepšímu pracovnímu výkonu: (ANO, NE, Tento benefit se mě netýká) \*

	Tento benefit se mě netýká	ANO	NE
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multisport karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čerpání firemních produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týden dovolené navíc (25 dní/rok)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna za pracovní výročí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce (Vánoční večírek, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva u vybraných dodavatelů (O2 family,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambasador program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interní promo akce nových výrobků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sick day / home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den zdraví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafeterie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní mobilní telefon, notebook, tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Jaký benefit Vám chybí? \*