

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



MARKETING

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zvýšení osobní angažovanosti zaměstnanců díky novému přístupu v leadershipu ve společnosti XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Kračunová/MAR 19

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 04. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce paní profesorce Palíškové za metodické vedení a cenné odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout možnosti zvýšení angažovanosti pracovníků pomocí nového přístupu v leadershipu ve společnosti XY.

Dílčím cílem je navrhnout úpravy dotazníku, který je pravidelně používán ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců, tak, aby umožnil získat přesnější odpovědi. Pravidelné dotazníkové šetření by se tak mohlo stát efektivnějším nástrojem zvyšování spokojenosti zaměstnanců a potažmo zvyšování jejich angažovanosti.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce je postavena na rešerši odborné literatury a tvoří teoretický rámec pro praktickou část.

V praktické části je nejdříve představena vybraná společnost. Poté následuje analýza systému motivace a procesu zvyšování angažovanosti ve společnosti. Analýza je uskutečněna pomocí deskripce stávajícího systému a postupů. Výsledky analýzy jsou srovnávány s teoretickými východisky. Cenné informace jsou získány také z dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti realizováno v roce 2019 a bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců. Dotazník nebyl využit pouze jako zdroj informací, ale cílem bylo také kriticky zhodnotit formulaci otázek, a rozhodnout, zda jsou dostačující, nebo bude do budoucna vhodně dotazník upravit tak, aby lépe odpovídal potřebám společnosti. Určité poznatky jsou získány také na základě polostukturovaného rozhovoru s podnikovou personalistkou.

Kombinace použitých výzkumných metod umožňuje lépe rozpoznat nedostatky a navrhnout vhodná doporučení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Společnost XY nesleduje a nevyhodnocuje angažovanost zaměstnanců samostatně, angažovanost je v této organizaci zaměřována za motivovanost. Sdělování informací je mimo jiné realizováno díky firemnímu časopisu, jelikož je ale vydáván pouze třikrát do roka, nelze takto předávat informace, jejichž obsah potřebuje rychlou reakci. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, tyto jsou nabízeny v dostatečném množství a škále v porovnání s podniky v okolí. Zajímavým a netradičním motivačním faktorem je vyplácení podílu ze zisku společnosti dvakrát do roka každému zaměstnanci. Přístup vedení společnosti k zaměstnancům je zdravý a v přístupu lze pozorovat moderní způsoby řízení lidských zdrojů.

4. Závěry a doporučení:

Ve společnosti XY je sledována spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, toto je doporučeno zachovat. Je ale žádoucí doplnit dotazník o otázky týkající se spokojenosti s komunikací a s rozvojem vzdělávání. Potřebné je také doplnit dotazník o nové možnosti odpovědi pomocí Likertovy škály. Leadership je v organizaci na vysoké úrovni a je tedy žádoucí v zavedeném přístupu pokračovat, vedení společnosti považuje spokojenost zaměstnanců za klíčovou, doporučením je zaměřit se také na rozvoj talentů a rozvoj schopností pracovníků. Dalším doporučením je diagnostikovat angažovanost zaměstnanců díky speciálnímu dotazníku a na základě výsledků se zaměřit na zvýšení angažovanosti liniových manažerů, jejich působení je v této oblasti klíčové, poté se bude přirozeně rozvíjet i angažovanost ostatních zaměstnanců. Ke zvýšení angažovanosti dopomůže také zavedení interní sociální sítě díky nástroji Yammer, čímž bude zlepšena komunikace jak na horizontální, tak i na lineární úrovni a budou takto zapojeni také pracovníci, kteří nemají vlastní firemní mailovou adresu. Jednotlivé kroky povedou k tomu, že se díky nim zvýší angažovanost zaměstnanců, ztotožnění se s firemními cíly a tím dojde k vyšší ziskovosti podniku a i k růstu značky společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace zaměstnanců, angažovanost zaměstnanců, pozitivní leadership, pracovní výkon zaměstnanců

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this work is to suggest ways to increase employee engagement through a new approach in leadership at the company XY.

The partial goal is to propose modifications to the questionnaire, which is regularly used to determine employee satisfaction, so as to allow more accurate answers. A regular questionnaire survey could become a more effective tool for increasing employee satisfaction and thus increasing their involvement.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of this work is based on a search of professional literature and forms a theoretical framework for the practical part.

In the practical part is the introducing of the company. Then follows an analysis of the motivation system and the process increasing of involvement in the company. The analysis is performed using a description of the existing system and procedures. The results of the analysis are compared with the theoretical basis. Valuable information is also obtained from a questionnaire survey, which was carried out in the company in 2019 and was focused on employee satisfaction. The questionnaire was not only used as a source of information, but also aimed to critically evaluate the wording of the questions and decide whether they are sufficient or whether it will be appropriate to modify the questionnaire in the future to better meet the needs of society. Certain findings are also obtained on the basis of a semi-structured interview with a company HR specialist.

The combination of research methods used makes it possible to better identify shortcomings and make appropriate recommendations

3. Result of research:

Company XY does not monitor and evaluate employee engagement on its own; engagement in this organization is mistaken for motivation. The communication of information is realized, among other things, thanks to the company's magazine, but since I publish it only three times a year, it is not possible to pass on information whose content needs a quick response. As for employee benefits, these are offered in sufficient quantity and scale compared to companies in the area. An interesting and non-traditional motivating factor is the payment of a share of the company's profit twice a year to each employee. The leadership of this company is healthy and is managed by the modern ways of HR managing.

4. Conclusions and recommendation:

At XY company is employee satisfaction monitored through a questionnaire survey, this is recommended to be maintained. However, it is desirable to supplement the questionnaire with questions concerning satisfaction with communication and the development of education. It is also necessary to supplement the questionnaire with new answer options using the Likert scale. Leadership is at a high level of organization and it is therefore desirable to continue the established approach, the company's management considers employee satisfaction to be key, and it is recommended to focus on talent development and employee skills development. Another recommendation is to diagnose employee engagement through a special questionnaire, than to focus on increasing the engagement of line managers based on the results, their work is key in this area, then the engagement of other employees will naturally develop. The introduction of an internal social network (thanks to Yammer tool) will also help to increase involvement, which will also improve communication both horizontally and linearly, and will also involve employees who do not have their own corporate e-mail address. The individual steps will lead to an increase in employee engagement, identification with company goals and thus higher company profitability and growth of the company's brand.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Employee motivation, employee engagement, positive leadership, employee performance.

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Kračunová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	MAR 19
Název BP:	Zvýšení osobní angažovanosti zaměstnanců díky novému přístupu v leadershipu ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Motivace zaměstnanců2.2 Význam vedení lidí v oblasti motivace zaměstnanců2.3 Angažovanost zaměstnanců2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika společnosti XY3.2 Vize společnosti XY3.3 Diagnostika současného přístupu společnosti XY3.4 Vyhodnocení výsledků praktické části3.5 Návrh změn a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. <i>Řízení lidských zdrojů: Nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.• GRUBER, M., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. <i>Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.• LALOUX, F. <i>Budoucnost organizací</i>. Praha: Peoplecomm, 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.• MÜHLFEIT, J., COSTI, M. <i>Pozitivní leader, Jak energie a štěstí pohánění špičkové týmy na cestě k úspěchu</i>. Praha: Albatros Media, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.• SCOTTOVÁ, K. <i>Radikální otevřenost</i>. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. ISBN 978-80-7555-048-4.• SCOTTOVÁ, K. <i>Skvělý ScrumMaster</i>. Praha: Albatros, 2018. ISBN 978-80-251-4927-0.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 28. 02. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 03. 2020• Zpracování výsledků do 20. 04. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

V Praze dne 28. 1. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitalně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
s.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod	2
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Motivace zaměstnanců.....	3
2.1.1 Motivace vnitřní a vnější	4
2.1.2 Motivace a výkon	5
2.1.2 Chyby v motivaci zaměstnanců.....	7
2.2 Význam vedení lidí v oblasti motivace zaměstnanců	7
2.2.1 Vztah mezi leadershipem, výkonností, výkonem	9
2.3 Angažovanost zaměstnanců.....	10
2.3.1 Vztah mezi spokojeností, motivovaností, oddaností a angažovaností	12
2.3.2 Faktory angažovanosti.....	14
2.4 Metodika práce.....	16
3 Praktická část práce	18
3.1 Charakteristika společnosti XY.....	18
3.2 Vize a politika ve společnosti XY	19
3.3 Motivace zaměstnanců ve společnosti XY	19
3.4 Angažovanost zaměstnanců ve společnosti XY	21
3.4.1 Faktory angažovanosti ve společnosti XY.....	24
3.5 Komunikace jako nástroj angažovanosti.....	26
3.6 Dotazník spokojenosti ve společnosti XY	29
3.7 Rozhovor s personalistkou ve společnosti XY	30
4 Závěr.....	33
Literatura	I
Přílohy	IV

1 Úvod

Na tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv, se v současné době mnohem více podílejí samotní lidé (a jejich know how), než vlastní kapitál, půda či strojní vybavenost (Kubátová a kol. (2012, s. 68). Je tedy žádoucí, aby zaměstnanci organizace byli dostatečně motivováni k tomu, aby jejich výkonnost, pracovní nasazení, loajalita a angažovanost neustále vzrůstaly.

Angažovanost (Engagement) pracovníků je v poslední době stále častěji citovaným pojmem; podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 13) je v současnosti angažovanost považována za centrální téma všech organizací bez ohledu na to, jaké vládne zrovna hospodářské klima. Dle jiného zdroje, Taťány Le Mogne – ředitelky Google pro Čechy a Slovensko platí, že angažovanost, její kultura, je motorem firmy (www.ihned.cz). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 28) uvádějí, že angažovanost zaměstnanců je poměrně novou koncepcí, která se začala utvářet okolo roku 2000. Dle tohoto zdroje (2016, s. 379) existuje doložitelná souvislost mezi úrovní angažovanosti zaměstnanců a takovými klíčovými charakteristikami, jako jsou výkon dané organizace, výše jejího zisku, úroveň produktivity, kvalita customer care servisu, udržení zaměstnanců, úroveň inovací a tzv. wellbeing zaměstnanců. Z výše uvedeného je patrné, že je nezbytné se angažovaností pracovníků nejen zabývat, ale náležitě ji i rozvíjet tak, aby mohl být potenciál a přístup každého pracovníka využit pro to, aby daná organizace prosperovala, dále se rozvíjela a plnila svou obchodní strategii. Jedině prosperující organizace má dostatek prostředků, které může zpětně investovat do rozvoje lidských zdrojů.

Neexistuje jediná definice angažovanosti. Například dle Mühlefeita a Costi (2017, s. 30) znamená angažovanost to, jaký zájem pracovníci projevují o svoji práci, jak pozitivní je jejich přístup k dané práci a jak jsou v ní následně produktivní. Podle jiných autorů, např. Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 28), angažovanost znamená, že pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah, jsou připraveni podat maximální výkony tak, aby jejich práce byla odvedena co nejlépe. V praxi to znamená, že angažovaný pracovník je ochoten dát organizaci něco navíc ne proto, že by to bylo vyžadováno, ale proto, že to sám chce, může být tedy zkonstatováno, že jde o dobrovolnost. Dle zmíněného zdroje existuje i názor, že míra angažovanosti má vliv na růst spokojenosti zákazníka, což následně vede logicky k růstu zisku organizace a k růstu výkonnosti organizace.

Dalším, nemálo důležitým faktem podporujícím tvrzení o nutnosti zaměřením se na zvýšení angažovanosti lidí v dané organizaci, je podle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 164) prokázáný vliv mezi opatřeními vedoucími ke zvýšení pracovní angažovanosti tak, že přidaná hodnota daných opatření vede ke snížení rizika syndromu vyhoření, ke zvýšení výkonnosti, zlepšení zdraví pracovníka a k pocitu jakéhosi vnitřního závazku (commitment) k dané organizaci, což jsou vše charakteristiky vnímané jako velké pozitivum pro danou organizaci. Opatření, která právě vedou dle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 164) k těmto pozitivním vlivům, jsou například míra autonomie pracovníků, osobní zdatnosti (work-efficacy), existence zpětné vazby, míra sociální podpory a v nemalé míře i pozitivní firemní klima.

V dnešní době je velmi akcentován fakt, že pracovníci v dané organizaci jsou nejlepší konkurenční výhodou – jak je uđeno i ve výzkumné práci www.pdfsemanticscholar.org. Lze tedy logicky předpokládat to, že rozvojem angažovanosti pracovníků a rozvojem dalších atributů, jako jsou motivace, loajalita a souznění pracovníka s organizací, poroste i konkurenční výhoda dané organizace. Na těchto faktech lze vysvětlit i současný rychlý rozvoj řízení lidských zdrojů a mnohem větší zaměření na jednotlivce v organizaci, na jejich vedení, a tudíž na rozvoj

leadershipu, potažmo v mnoha případech až na jakousi transformaci celé organizace v přístupu k řízení lidských zdrojů. To však bezpodmínečně předpokládá dle Laloux (2016, s. 63) ztotožnění se s novými principy samotným vedením daných organizací.

Společnost XY byla založena jako ryze česká rodinná firma v roce 1995. Vyrábí vzduchové clony, větrací jednotky a příslušenství k těmto jednotkám. Postupně se sortiment výrobků rozšiřoval a s tím, jak firma rostla, zvětšovalo se i její finanční zázemí. V roce 2016 se stala po akvizici součástí švédské výrobní a obchodní skupiny.

Profitabilitě společnosti a úspěchům na náročném trhu pomáhá to, že vývoj, konstrukce a výroba u organizace XY je takzvaně „pod jednou střechou“. Vývoj probíhá jak v oblasti softwaru, tak i hardwaru, konstrukční prvky obsahují i některé vlastní patentované inovace a konečné výrobky vznikají v moderní hale pomocí nových strojů a zařízení.

Změna organizační struktury společnosti byla spojena také se změnami ve vedení a řízení společnosti.

Předložená práce má za cíl navrhnout možnosti zvýšení angažovanosti pracovníků pomocí nového přístupu v leadershipu ve společnosti XY.

Teoretická část práce je založena na podrobné rešerši odborné literatury; jsou vysvětleny související pojmy a také naznačeny rozdílné přístupy jednotlivých autorů k vybrané problematice. Jsou tak shrnuta základní teoretická východiska pro následující praktickou část bakalářské práce.

V praktické části je nejdříve představena vybraná společnost. Poté následuje analýza systému motivace a procesu zvyšování angažovanosti ve společnosti. Analýza je uskutečněna pomocí deskripce stávajícího systému a postupů. Výsledky analýzy jsou srovnávány s teoretickými východisky. Cenné informace jsou získané také z dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti realizováno v roce 2019 a bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců. Dotazník nebyl využit pouze jako zdroj informací, ale cílem bylo také kriticky zhodnotit formulaci otázek, a rozhodnout, zda jsou dostačující, nebo bude do budoucna vhodně dotazník upravit tak, aby lépe odpovídal potřebám společnosti. Určité poznatky jsou získány také na základě kvalitativního výzkumu, a to polostrukturovaného rozhovoru s podnikovou personalistkou.

Kombinace použitých výzkumných metod umožňuje lépe rozpoznat nedostatky a navrhnout vhodná doporučení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

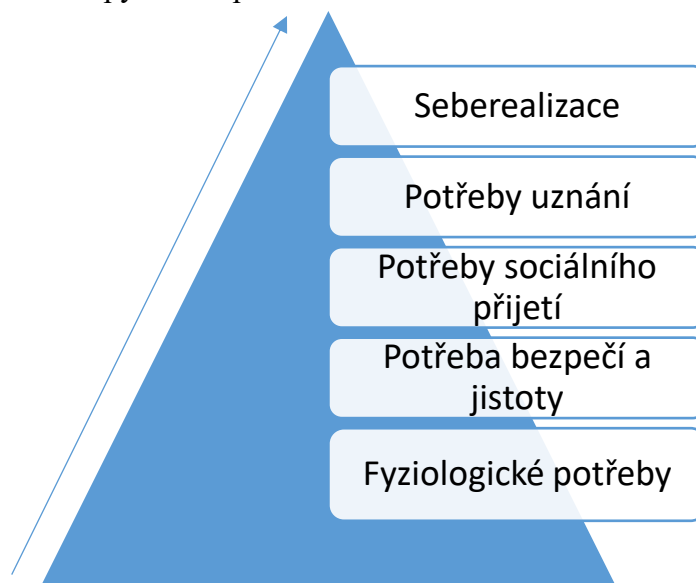
V teoretické části této práce jsou uvedeny a vysvětleny jednotlivé pojmy vztahující se ke zkoumané problematice. Bližší pozornost je věnována motivaci zaměstnanců; je mj. vysvětlen vztah pracovní motivace a výkonnosti zaměstnanců a jsou také uvedeny příčiny toho, že pouhá motivace zaměstnanců sama o sobě není dlouhodobě účinná.

V další části je práce zaměřena na angažovanost pracovníků. Je vysvětleno, proč je angažovanost tak důležitá a jakým způsobem ji lze vzbudit, pečovat o ni a zvyšovat ji. Vhodné propojení motivace a angažovanosti by mělo v konečném důsledku vytvořit podmínky pro přirozený rozvoj zaměstnance, jeho spokojenost a zvyšování výkonu; v nesposlední řadě by mělo vést ke zvýšení loajality zaměstnance.

2.1 Motivace zaměstnanců

Motivaci zaměstnanců dělíme na vnitřní a vnější (též stimulace). Motivace zaměstnanců, chápána jako stimulace zaměstnanců k vyššímu výkonu (Urban, 2013, s. 106), v posledních letech prochází velkými změnami a v jednotlivých firmách jsou velké rozdíly mezi přístupy k motivování zaměstnanců (Mühlfeit, Costi, 2017, s. 154). Dle těchto autorů mnoho firem zůstává u modelu, který je dnes již chápán jako zastaralý, a to u metod pobídek a prémie. Uvedený model vychází z přesvědčení, že lidé pracují jen podle toho, kolik dostanou zapláceno, a že budou pracovat více, pokud jim firma více zaplatí – je to tedy model pojatý čistě na peněžním základu. Zmínění autoři také uvádějí, že firmy se tohoto modelu drží, protože je jednoduchý, měřitelný a lehce vyjádřitelný. Pro stále více firem se však stává minulostí. Mühlfeit a Costi (2017, s. 154) uvádějí, že se rychle prosazuje moderní přístup, tj. model, kdy se firmy snaží zaměstnance ovlivňovat vhodně vytvořeným systémem motivace (vhodně zvolenými stimuly), který vede k vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců, ti pak chodí do práce rádi, roste jejich loajalita a oddanost podniku. Tento způsob motivace zaměstnanců je daleko efektivnější než krátkodobá motivace penězi, nicméně je spojen s vyššími náklady na vytvoření motivačního systému podniku. Systémy motivace zaměstnanců zpravidla vycházejí ze známé Maslowovy pyramidy potřeb (obrázek 1).

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Kubátová, Bloudek, Bujna, Henrych a Müller (2012, s.70) ,vlastní zpracování

Na nejnižší úrovni této pyramidy se nacházejí základní fyziologické potřeby (např. spánek, jídlo), následují potřeby bezpečí a jistoty, na dalším stupni pyramidy jsou sociální potřeby, ještě výše potřeby uznání daného jedince okolím a nejvýše, na vrcholu pyramidy, se nachází potřeba seberealizace. Základní myšlenkou Maslowovy teorie je tvrzení, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby na nižší úrovni, teprve poté mohou být uspokojeny potřeby na úrovni vyšší. Dle Mühlfeita a Costi (2017, s. 156) lze první dva stupně možno chápat jako motivační potřeby a další tři stupně pyramidy jako inspirační potřeby, tj. potřeby spojené s vnitřní motivací jedince, z jeho touhy něčeho dosáhnout, růst a vyvíjet se jako osobnost.

Jiný zdroj, Urban (2013, s. 106) uvádí, že finanční motivace pozitivně ovlivňuje výkon a je účinným nástrojem získávání a udržení pracovníků – je tedy chápána za prvé jako podpora výkonu zaměstnanců a za druhé jako podpora jejich spokojenosti a stability. Urban (2013, s. 106) však také uvádí, vztah mezi spokojeností a výkonností není vždy jednoznačně dán, i nevýkonný zaměstnanec může být spokojený a naopak – výkonný pracovník nemusí být spokojený. Dle zmiňovaného autora ale nelze vyšší výkonnosti dosahovat tehdy, pokud je pracovník nespokojený dlouhodobě.

Motivaci lze rozdělit na tři složky (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 21) a to na směr (o co člověk pokouší), úsilí (jaké úsilí člověk vynaloží) a vytrvalost (jak dlouho mu to trvá). Motivace spolu se schopnostmi jedince tvoří dvě základné množiny subjektivních, osobnostních charakteristik výkonu, respektive výkonnosti člověka (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 23).

Aby byly motivační faktory skutečně motivačními, je dle autora Urbana (2013, s. 107) naprosto nutné, aby nadřízený znal své podřízené a věděl, které faktory motivace na jednotlivé podřízené platí, protože nelze uplatňovat jedno pravidlo, jeden faktor, na celý tým paušálně. Podaří-li se manažerovi svého podřízeného správně motivovat, lze dle Urbana (2013, s. 107) předpovídat zvýšení jeho produktivity, posílení pracovního nasazení, zodpovědnosti, dojde ke zvýšení iniciativy a k pozitivnímu přístupu v plnění úkolů pro danou organizaci.

K dosažení optimální motivace zaměstnanců jsou dle Urbana (2013, s. 107) používány motivační nástroje, jejich rozlišení spočívá v tom, zda nástroj využívá vnitřní či vnější motivaci daného jedince, jinak řečeno, zda jde o motivační faktor hmotný či nehmotný.

2.1.1 Motivace vnitřní a vnější

Pokud je hovořeno o motivačních podnětech a jejich vlivu, je třeba zmínit podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 22) to, že motivační podněty jsou obecně rozděleny na vnější (incentivy, stimuly) a vnitřní (motivy, pohnutky). Urban (2012, s. 69) zase hovoří v této souvislosti o motivaci hmotné a nehmotné.

Vnitřní motivace je podle zmíněných autorů odraz motivační struktury daného jedince, která vychází přímo z daného jedince, z jeho potřeb (ať již primárních, či sekundárních) a časem nabytých hodnot, zájmů, návyků nebo například postojů. Motivační dispozice se, jak tito autoři uvádějí, mohou projevit jako reálné síly, které ovlivnily vnější podněty (incentivy a stimuly), ale pouze za toho předpokladu, že jsou daným jedincem (v závislosti na jeho aktuálním stavu či v závislosti na jeho daných budoucích cílech) jako podněty ohodnoceny.

Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 22) řada autorů, např. Armstrong, považuje motivaci za cílově orientované chování, kdy stav, že pracovník má jasně nadefinované své cíle a podniká kroky k tomu, aby těchto cílů dosáhl, je ideální pro jeho vnitřní motivaci. Sám Armstrong ale dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 22) uvádí, že většina pracovníků takto motivována není, a proto je potřeba motivaci zvyšovat z vnějšku.

Dle Urbana (2012, s. 69) význam vnitřní motivace spočívá ve faktu, že nehmotná odměna zvyšuje sebehodnocení daného člověka či její obraz před sebou samým. Vnitřní motivace vychází tedy z jedince, je ovlivněna zejména jeho povahovými vlastnostmi, vrozenými dispozicemi a výchovou v rodině. Vnější motivace (stimulace) je ovlivněna působením faktorů z vnějšího prostředí s cílem nasměrovat, popř. donutit jedince k určitému chování, jednání. V ideálním případě je toto donucení chápáno v pozitivním slova smyslu, tedy tak, že reakce daného pracovníka na vnější motivační stimul je dobrovolná.

V souvislosti s rozpoznáním a rozlišením vnitřní a vnější motivace jsou v kontextu pracovní motivace užívány pojmy intrinsická a extrinsická motivace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 22). Za extrinsickou motivaci je považována motivace vedená podněty, které přímo nesouvisí se samotnou prací. To znamená, že daný podnik poskytne pracovníkům pracovní zdroje a pracovníci jsou podporováni v dosahování cílů například dobrou pracovní atmosférou, jistotou zaměstnání nebo navyšováním platu. O intrinsické motivaci je hovořeno tehdy, kdy je motivace vedena přes podněty tak, aby zaměstnanec vykonával svojí práci díky pozitivním prožitkům, které mu navozuje práce sama. Jde tedy o takovou práci, která uspokojí pracovníkovy vyšší potřeby, jako jsou osobnostní rozvoj, úspěch a sebeúcta. Jako nástroje pro takovou motivaci je užívána například zpětná vazba, využití široké škály znalostí a dovedností daného pracovníka, zadávání práce, která má význam, samostatnost v rozhodování. Výsledkem využití takovýchto prostředků je následně vyšší akvizice daného pracovníka, jeho spokojenost, celková spokojenost a vysoká loajalita (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 23).

2.1.2 Motivace a výkon

Jak bylo výše v práci zmíněno, je motivace jednou ze skupin utvářejících v celkovém výsledku výkonnost pracovníka. Dalšími jsou schopnosti a třetím determinantem jsou pracovní podmínky v tom nejširším slova smyslu (pracovní podmínky ze strukturálně organizační stránky, z ekonomického pohledu, z technologické a technické stránky a v neméně míře psychologicko-sociální podmínky), (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 23). Tato skutečnost bývá dle těchto autorů uváděna jako vztah:

$$V = f(MSP);$$

V = úroveň výkonu (rozmezí kvantita a kvalita);

M = úroveň motivace (zde touha pracovníka podat výkon);

S = úroveň schopností, vědomostí a znalostí;

P = pracovní podmínky (vysvětleno výše).

Uvedená rovnice dle zmíněného zdroje vyjadřuje, že důsledek nízké či v horším případě zcela chybějící motivace není uspokojivý, na druhou stranu ale i příliš veliké snažení a nadměrná motivace rovněž nevedou k žádoucím výsledkům. Lze to podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 23) přisuzovat tomu, že přílišná motivovanost s sebou přináší pro daného pracovníka mnohem vyšší míru stresu, napětí, které tímto následně naruší psychickou stabilitu. Celkově tedy i přílišná motivace výkon snižuje.

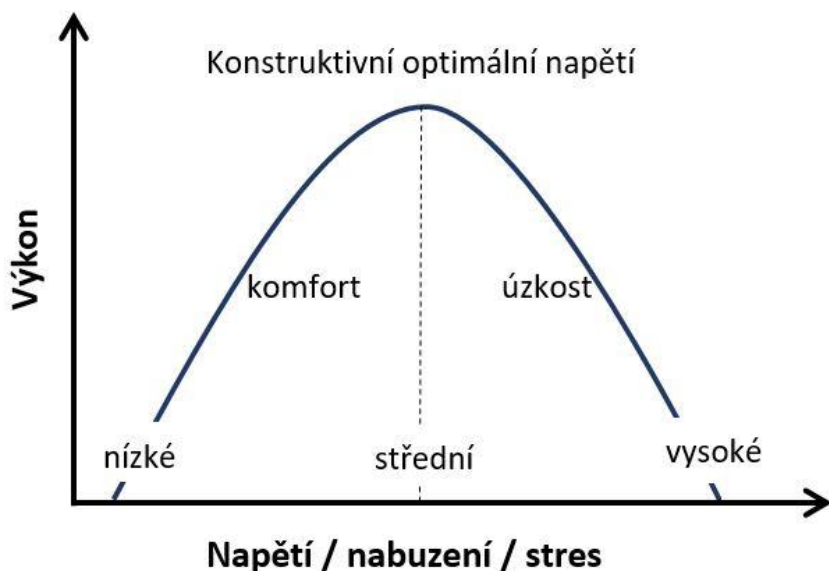
Názorněji souvztažnost mezi motivací, obtížností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. U-křivka neboli tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon (obrázek 2). Tato křivka dokazuje, že pokud motivovanost pracovníka překročí určitou hranici, úroveň jeho výkonu klesne. Velikost optimální motivace je také závislá na obtížnosti daného úkolu a optimální výkon je podán tehdy, pokud jedinec v sobě nese optimální napětí k vyřešení úkolu či k dosažení daného cíle.

Další možný vzorec pro zobrazení výkonové motivace je dle zdroje Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 25) poměr tendencí dominantní potřeby úspěchu či dominantní potřeby vyhnout se neúspěchu— vzorec vypadá následovně:

Potřeba dosažení úspěchu / Potřeba vyhnutí se neúspěchu

V tomto případě lze hovořit o tom, že u jedince orientovaného na úspěch budou převažovat aktivity, pomocí kterých bude dosaženo úspěchu, naopak, pokud je jedinec s dominantní převahou vyhnout se neúspěchu, lze předpokládat spíše pasivitu daného člověka.

Obrázek 2 Yerkesův-Dodsonův zákon, tzv. obrácená U křivka



Zdroj: Internet, 2017, Mgr. Pavla Pavlíková, HR NEWS.CZ/ Lidské zdroje/ Rozvoj/ Challenging Coaching v kalibrujeme konstruktivně napětí

Pro to, aby bylo dosaženo správné motivace a podán výkon dle požadavku, je dle Procházky, Vaculíka a Smutného (2013, s. 50) nutné, aby vedoucí pracovníci poskytli svým podřízeným následující:

- jasnou vizi;
- pocit úspěchu (podílením se na úkolu bylo dosaženo dobrého výsledku);
- pocit jistoty (v době krize či v případě neúspěchu se o ně podnik postará);
- fungující vztahy v týmu;
- respekt a uznání.

Pokud dojde ke splnění výše uvedených bodů, pak daný podřízený uznává svého vedoucího coby dobrého leadera a je ochoten a má chuť (jinými slovy je motivován) pro něho pracovat.

V rámci řízení výkonu zaměstnance je dle Urbana (2012, s. 24) nutné, aby výkon pracovníka byl řízen cíleně a vědomě a aby manažer motivoval své podřízené i tím, že bude právě jejich výkon řízen. Dle tohoto autora se řízením výkonu a sledováním jeho křivky předejde dlouhodobým chybám, nedostatečností ve výkonu či výpadku výkonu ještě před tím, než k danému problému dojde. Důležité je dle Urbana (2012, s. 18) pro vedoucí pracovníky už to, aby přijali ty správné lidi, kteří budou motivováni podávat požadovaný výkon a kteří budou mít k podání požadovaného výkonu podmínky a předpoklady – včetně například osobních a intelektuálních vlastností a způsobilostí.

2.1.3 Chyby v motivaci zaměstnanců

Základní chyba dle Urbana (2013, s. 107) nastane, pokud se vedoucí snaží motivovat pracovníka, který motivován být nechce. V tomto případě nebude platit žádný z motivačních nástrojů a daný jedinec bude v kolektivu působit rušivě, takového pracovníka je potřeba se co nejrychleji zbavit.

Další důvod, proč motivace selhává, může dle Urbana (2012, s. 71) spočívat v tom, že v organizaci nejsou správně nastavena pravidla pro odměny a sankce a nezachází se tedy s nimi správně. Dle autora je důležité uvědomit si, že odměnou nebo sankcí nemusí být vždy peněžní odměna (nebo odmítnutí přidělení odměny), ale je to i vše ostatní, co je či není zaměstnanci příjemné. Jednoznačně je dle Urbana (2012, s. 75) nezbytné, aby odměna jako nástroj motivace přišla co nejdříve po tom, kdy byl například zadaný úkol splněn, pakliže přijde odměna později, příště není pracovník již tolik motivován. Dle autora je také mnohem účinnější udělování menších, například měsíčních odměn, než velká odměna roční. V tomto ohledu je stejného názoru i Urban (2012, s. 265), který radí oslavovat dílčí úspěchy pro to, aby byli pracovníci motivováni dosáhnout většího cíle.

Další častou chybou bývá absence pochvaly či uznání vedoucím pracovníkem. Jak bylo již uvedeno výše v textu, motivace nemusí být vždy finančního charakteru, ale například pochvala pracovníka, který plní své úkoly rychle a bez chyb, tím, že dostane jako první nový počítač, může si vzít jeden den home office nebo může odejít v pátek z práce již po obědě, tak je velice účinná (Urban, 2012, s. 76) – tyto formy motivace nejsou finančního charakteru, jsou ale hmatatelné. Na druhou stranu ale Novak (2013, s. 263) udává, že je nevhodné vyzdvihovat pracovníka, který odvedl práci na základní úrovni, tím se demotivují ti, kteří odvedli vyšší výkon.

Další chybou může být ale například i to, když se nedostatečně hovoří o případném neúspěchu, který je ale nedílnou součástí podnikání. Není dobré se v takové chvíli schovávat do kouta, je důležité o problémech mluvit a je na vedoucím, aby svým podřízeným bez zkreslování vysvětlil situaci spolu s dalšími kroky. Tím pádem vedoucí či management podniku neztratí důvěru pracovníků, Novak (2013, s. 237).

2.2 Význam vedení lidí v oblasti motivace zaměstnanců

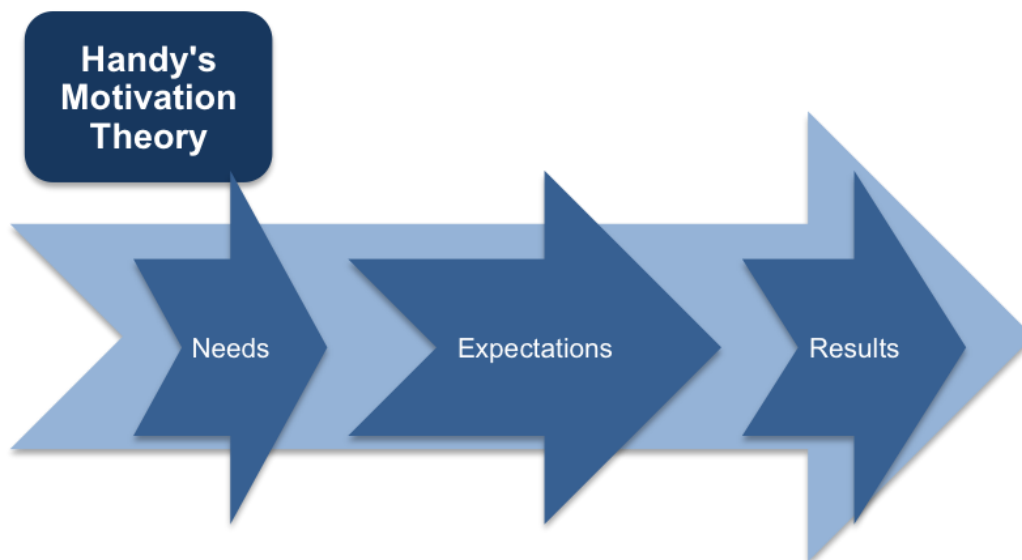
Význam motivace zaměstnanců je především v jejich následné výkonnosti a přínosu jejich práce pro danou organizaci, kdy spokojení a šťastní zaměstnanci mají přímý vliv na zisk dané organizace (Mühlfeith, Costi, 2017, s. 15). Jak bylo v práci výše uvedeno, bezprostřední vliv

na výkonnost a motivaci zaměstnanců mají jejich přímí nadřízení, kteří by své zaměstnance měli osobně dobře znát a vědět, jaké motivační prostředky na jednotlivé podřízené platí. Lidský kapitál je nyní považován za konkurenční výhodu (Mühlfeit, Costi, 2017, s. 17) – dle autorů v blízké budoucnosti bude lidský kapitál tím, co bude konkurenty od sebe odlišovat a stěžejní pro každou organizaci bude „odemknutí“ lidského potenciálu. To souvisí se změnou přístupu vedení lidí, s leadershipem, kdy je dle Mühlfeitha a Costi (2017, s. 16) nutné, aby se změnil přístup firem a jejich vedoucích, aby bylo více využíváno například předávání pravomoci a zodpovědnosti zaměstnancům, aby byla zaměstnancům dána možnost osobního a profesního rozvoje, rozvoje jejich silných stránek, aby jim byla poskytnuta možnost zajímavé práce, aby lidi jejich práce naplňovala a aby věřili v její smysl. Takový zaměstnanec dle Mühlfeitha a Costi (2017, s. 17) pak bude mít pocit, že pracuje nejen pro danou organizaci, ale zároveň s ní, že je její nedílnou součástí.

Kubátová a kol. (2012, s. 72) uvádějí, že, na základě Herzbergových pozorování a pokusů bylo zjištěno, že správné motivátory pracovníka povzbudí k vyšší výkonnosti a že zejména interně pracovní, jinak řečeno motivující faktory, vedou k vyšší úrovni výkonů.

Zdroj Kubátová a kol. (2012, s. 76) dále předkládá, že vědec Charles Handy popisuje motivaci jako takzvaný „*motivační kalkulus*“, což znamená, že lidé dosahují nejlepších výkonů, pokud cítí, že jim práce jde od ruky. Handy dle autorů uvádí, že na základě průzkumů se projevují u motivovaných lidí tyto faktory: energie, nadšení, citová angažovanost, nadšení, úsilí. Charles Handy popsal i motivaci zaměstnanců dle následujícího schématu (obrázek 3).

Obrázek 3 Handyho motivační teorie



Zdroj: Free Management E-Boks, Handy's Motivation Theory: <http://www.free-management-ebooks.com/news/handys-motivation-theory/> 2015

V současné době je velmi často citovaným pojmem slovo „leader“. Oproti manažerovi či vedoucímu je leader chápán spíše jako přirozená autorita, jako vůdčí osobnost, která pomůže zaměstnancům stát se lepší verzí sebe samého (Mühlfeith, Costi, 2017, s. 12). Je velmi důležité, aby leader byl pozitivním leaderem, aby využíval k motivaci zaměstnanců pozitivní psychologii, což v praxi znamená leadership, který má za následek využívání silných stránek

daných zaměstnanců, nabídnutí jim emočního spojení s týmem a v neposlední řadě poskytnutí vize (Mühlfeith, Costi, 2017, s. 12). Naopak neefektivní leader vyhání zaměstnance ze svých týmů tím, že je dlouhodobě přetěžuje, řízení svých podřízených činí přes mikromanagement a nepřináší pro svůj tým a lidi uvnitř týmu inspiraci (Mühlfeith, Costi, 2017, s. 11).

Jiný autor, Novak (2013, s. 15) vidí úlohu efektivního leadera i v tom, že je nutné pracovníky za dobře odvedenou práci chválit, povzbuzovat je a případně zjišťovat, jaké má pracovník rezervy. Další autor, Urban (2012, s. 15) se domnívá, že leader by se měl snažit vytvářet na pracovišti takovou atmosféru, aby jeho podřízení chodili do práce rádi. Dále tento zdroj zmiňuje fakt, že lidé mají sklon napodobovat druhé, pro pravého vůdce je tedy nezbytné, aby se sám choval podle zásad, které sám hlásá.

2.2.1 Vztah mezi leadershipem, výkonností, výkonem

Pro vedoucí pracovníky je důležité, aby si uvědomovali osobnostní profil svého pracoviště (Urban, 2013, s. 28). Podle Urbana ty vlastnosti, které mají universální význam jako například odpovědnost a svědomitost, mají vliv nejen na produktivitu či kvalitu práce, ale jsou důležité pro výsledky. Podle Kubátové, Bloudka, Bujny, Henycha a Müllera (2012, s. 39) existuje několik typů stylů vedení, kdy tito autoři citují McGregora, který uvedl, že styl, kterým manažer vede svoje lidi, nemusí být jen jeden. Tito autoři zase uvádějí důležitost výsledků nad důležitostí provedení jednotlivých činností. Dle jejich výkladu je autokratický způsob vedení lidí zastaralý a nežádoucí a role manažera byla změněna v tom směru, že nyní jsou potřeba sociální hráčky a aby je uměl uplatňovat dovednosti, které se stávají klíčovými ve vedení lidí (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych a Müller, s. 38).

Dle Mühlfeitha a Costi (2017, s. 74) mezi hlavními zodpovědnostmi leadera patří zajištění perfektní výkonnosti svěřeného týmu. Dle jiného autora, Urbana (2012, s. 32), je pro vyšší výkon pracovníků nutné, aby vedoucí pracovník znal kroky k odstranění bariér vyššího výkonu. V kostce lze dle Urbana (2012, s. 28) shrnout, že je nutné si takové otázky, zda jsou například pracovníkům zcela jasné úkoly, zda znají své povinnosti, zda chápou smysl a význam svých úkolů, zda jsou pracovníci kláza správné plnění úkolů odměňováni, zda dostávají rychlou zpětnou vazbu, zda věří, že předepsané postupy a návody jsou správné apod. Pokud totiž nalezneme manažer na základě těchto kroků příčiny problémů a přijmeme odpovídající opatření, sníží se tak možnost toho, že podřízení budou ve své práci neúspěšní (Urban, 2012, s. 29).

Mühlfeith a Costi (2017, s. 75) uvádějí, že bez ohledu na to, jak je manažer výkonný sám, tak jeho úspěšnost je posuzována výkonem jeho týmu. Dle jiných autorů: Horváthové Bláhy a Čopíkové (2016, s. 60) je chybou domnívat se, že zvyšování angažovanosti pracovníků je záležitostí personálního útvaru, dle těchto autorů personální útvar může pomoci jednotlivým manažerům míru angažovanosti pracovníků, již od začátku nastavení je nutné, aby fungovala kooperace mezi HR oddělením, vrcholovým vedením a vedoucími pracovníky. Mühlfeith a Costi (2017, s. 82) upozorňují na nutnost rovnováhy v týmu a na nutnou schopnost leadera sestavit si takový tým, který bude kompenzovat slabé stránky manažera. Mühlfeith a Costi (2017, s. 84) dále uvádějí fakt, že je pro ty nejlepší výsledky nutné, aby si leader sám byl vědom svých silných stránek a aby je uměl uplatňovat. Tento zdroj zdůrazňuje nutnost

pochopení a přijetí teamové spolupráce týmem díky rozložení anglického slova team, kdy jednotlivá písmena jsou zároveň začátečními písmeny slov s konkrétním významem:

T (Together = společně) **E** (Everyone = každý) **A** (Achievs = dosáhne) **M** (More= více)

Toto slovní spojení dle Mülfeitha a Costi (2017, s. 84) připomene zaměstnancům, že všichni společně přispívají k zajištění úspěchu. Jako příklad pozitivního leadershipu a následného dosažení nejlepších regionálních výsledků udává Mühlfeith (2017, s. 83) své vedení týmu, kdy pomocí nástroje StrengthsFinder 2.0 a profilů MBTI (www.test-mbti.hys.cz) přetvořil a přeorganizoval svěřený tým tak, aby role podřízených pracovníků odpovídaly jejich silným stránkám a dovednostem a tímto se maximalizovala jejich efektivita, lidé byli posunuti do těch správných rolí a díky tomu byl mühlfeithův tým po čtyři roky nejvýkonějším týmem ze všech divizí. Vyměnil přitom pouze 2% svého původního týmu.

2.3 Angažovanost zaměstnanců

Angažovanost zaměstnanců je dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 25) někdy spojena s oddaností (anglicky *Commitment*, přeloženo jako závazek, spolupatříčnost či sounáležitost) zaměstnanců s danou společností. Dle autorů je angažovanost podobná jako oddanost, pouze s tím rozdílem, že angažovanost je v souvztažnosti k práci a oddanost spíše k dané organizaci či společnosti. Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 29) na základě podkladů z různých zdrojů lze uvést, že míra angažovanosti má pozitivní dopad na růst spokojenosti zákazníka, což v konečném důsledku vede k růstu ziskovosti dané organizace.

Angažovanost pracovníka je popsána dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 28) ve studii *Happiness at Work Research*, kterou realizovala společnost Chiumento roku 2007 a to jako pozitivní dvoustraný svazek mezi zaměstnancem a danou organizací. Obě strany svazku jsou si plně vědomy potřeb svých vlastních a zároveň i potřeb protistrany a jedna strana podporuje tu druhou právě za účelem naplnění těchto potřeb. Jinak řečeno, angažovaný pracovník (a potažmo angažovaná organizace) udělá jeden pro druhého vždy něco navíc, investice do tohoto svazku vidí obě strany jako prospěšnou věc.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 30) se na angažovanost dívá z pohledu emocionální angažovanosti (*Emotional Engagement*) a racionální angažovanosti (*Rational Engagement*). Emocionální angažovanost autoři definují jako vztah, kdy jsou pracovníci hrdí na svoji organizaci, jak definují smysl v dané organizaci pracovat, jak rádi v organizaci pracují či v jaké míře přicházení s novými nápady na zlepšení. Racionální angažovat oproti tomu je jakousi měrou toho, jak zaměstnanci cítí, jaké jim jejich společnost poskytuje ekonomické a rozvojové odměny.

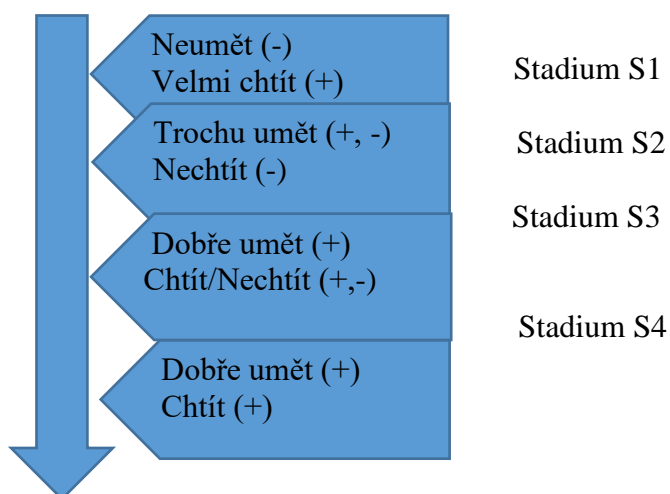
Podle Kubátové a kol. (2012, s. 101) je ale pro vzájemně prospěšný vztah mezi organizací a pracovníkem nutné, aby, jakkoliv je pracovník angažovaný, měl i potřebné znalosti a vědomosti a ty nadále rozvíjel, neboť i vyvinutá velká vůle by nebyla účinná, pokud bude uplatněná bez znalostí a dovedností. Tento vztah lze znázornit dle Kubátové a kol. (2012, s. 101) následujícím vzorcem:

Schopnost = Znalost/Dovednost + Vůle

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 253) hrají klíčovou roli v angažovanosti zaměstnanců linioví manažeři, neboť tito jsou schopni využívat opatření v oblastech, jako je řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj pracovníků, utváření pracovních míst, pracovního klima a pracovního prostředí.

Organizace jsou si čím dál více vědomy faktu, že lidé, kteří v nich pracují, jsou z hlediska dlouhodobého úspěchu naprosto stěžejním faktorem, a současně, že pracovníci v organizaci neudělají nic, co by oni sami nechtěli (Kubátová a kol, 2012, s. 101). Obecně lze dle Kubátové a kol. (2012, s. 102) rozlišit čtyři stadia úrovně schopností pracovníka (Obr. 4).

Obr 4 Čtyři stadia v případě rozvoje schopností pracovníka



Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016), vlastní zpracování

Stadium S1: Nadšený pracovník. Dle Kubátové a kol. (2012, s. 102) jde o základní úroveň zaměstnance, která je označována jako nadšený začátečník. Může jít o pracovníka buď nového, nebo takového, který pracuje na zcela novém úkolu. Nicméně jde o zaměstnance nadšeného, pracujícího s nadšením. V této fázi pracovník málo umí, ale hodně chce, což ale znamená i jeho nekritický pohled na organizaci.

Stadium S2: Zklamaný začátečník. V této fázi dle Kubátové a kol. (2012, s. 102) má pracovník fázi nadšeného nováčka již za sebou, odložil své „růžové“ brýle a je ve fázi rozčarování z nového úkolu či práce, neboť často zjistí, jaké překážky mu stojí v cestě pro to, aby byl úkol úspěšně zakončen. Většinou se jedná dle autorů i o překážky vyvolané nutností kooperace s ostatními pracovníky, kdy daný zaměstnanec zjistí, že cesta ke kýženému cíli není tak přímočará. V této fázi jsou zaměstnancovy znalosti a vědomosti větší než na začátku, protože již nějaké získal a osvojil.

Stadium 3: Pochybní pracovník. V tomto stadiu dle Kubátové a kol. (2012, s. 103) zaměstnanec velmi dobře vykonává svojí práci. Fáze zklamaného začátečníka je překonána, zaměstnanec práci vykonává povětšinou samostatně a bez pomoci. Je ale nutná podpora manažera ve smyslu dodání větší sebedůvěry (která poroste s množstvím úspěšných kroků a výsledků) tak, aby byl pracovní čím dál samostatnější a sebevědomější.

Stadium 4: Zralý pracovník. V této fázi je pracovník sebevědomý ohledně svých znalostí, je motivovaný a ví, že dokáže dosáhnout skvělých výsledků. Dokáže sám sebe ohodnotit a dokáže analyzovat svůj přínos pro organizaci. Zároveň je dle Kubátové a kol. (2012 s. 103) takový člověk nejen nositelem výkonu, ale také kultury dané organizace a cítí zodpovědnost nejen za sebe, ale i za organizaci samotnou. Takové chování pozitivně dokáže ovlivnit i další spolupracovníky.

Důležité pro to, aby pracovník došel do stadia 4, kdy je pro organizaci i nositelem její kultury, klíčové je tedy to, aby na své cestě všemi stádii byl dobře a správně veden a podporován.

2.3.1 Vztah mezi spokojeností, motivovaností, oddaností a angažovaností

Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 31) se v posledních dvaceti letech přesunula pozornost zaměstnavatelů nejprve od vytváření podmínek a jednotlivých programů pro zaměstnance s cíly dosáhnout spokojenosti zaměstnanců s odměnami, benefity a podmínkami k práci, až k programům stabilizace zaměstnanců a k ambici dosáhnout angažovanosti klíčových zaměstnanců.

Uvedenou problematikou se začala zabývat celá řada konzultačních společností, mezi jinými například i společnost Mercer (www.Mercer.com). Ta při svých výzkumech určila čtyři stupně korespondující se vzrůstající úrovni angažovanosti. Ve vývoji v čase je zřetelné, jak se měnil přístup zaměstnanců k výkonu jejich práce (obrázek 5).

Obrázek 5 Změny přístupu pracovníků k výkonu jejich práce



Zdroj: Mercer. Employee Engagement. What managers need to know? (2012, s. 6, dostupné z: <http://www.eu.gov>), vlastní zpracování

Z Obrázku 5 je patrný vývoj jednotlivých úrovní a přístupu jednotlivých pracovníků. Společnost Mercer je popsala následovně:

- Přístup spokojenost, morálka – práce daného pracovníka baví, není ale spokojen s podmínkami, nemusí být nutně týmovým hráčem.
- Přístup motivace – zaměstnanec chce dosáhnout osobních cílů, přispívá k plnění úkolů svojí energií, ale osobní cíle jsou pro něho přednější než cíle organizace.
- Přístup oddanost – pracovník je loajální k dané organizaci, cítí optimismus, co se týče budoucnosti, je týmový hráč, spolupracuje tak, aby bylo dosaženo týmových cílů a má pocit sounáležitosti s organizací.
- Přístup angažovanost – ideální přístup, kdy pracovník vyhledává sám ze své iniciativy příležitosti a možnosti k dosažení poslání organizace, je ochoten udělat

něco navíc k tomu, aby byly dosaženy cíle společnosti jako celku, je ochoten snést kritiku nebo být sám konstruktivně kritický právě pro dobro organizace.

Tento zdroj také dále definuje takové nástroje, aby byla angažovanost pracovníků dosažena a dále udržena (viz tabulka 1).

Tabulka 1 Nástroje k dosažení a následnému udržení angažovanosti pracovníků

<p>spokojený ▼ motivovaný</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování prostředků, pracovních nástrojů • Zlepšení prostředí k práci • Poskytování spravedlivé odměny (jejich úroveň a pochopení důvodů pro její změnu) • Uznání pracovního úsilí
<p>motivovaný ▼ oddaný</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení spravedlivých výkonnostních cílů • Jasná komunikace očekávání • Pravidelné vyjasňování priorit a poskytování zpětné vazby • Poskytování podpory odstraňením překážek pro dosažení optimálního výkonu • Delegování práce • Podpora rozvoje dovedností pracovníků
<p>oddaný ▼ angažovaný</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc při vybudování dlouhodobé smysluplné kariéry • Zajištění uznání a odměny za dlouhodobou oddanost • Naslouchání pracovníkům, sdílení jejich poznatků a zkušeností • Zajištění spravedlnosti, konzistence a transparentnosti • Rozvíjení porozumění dlouhodobé vizi a podnikatelským záměrům • Podpora organizačních hodnot a jejich posílení prostřednictvím chování managementu
<p>angažovaný (obhájce)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílení pokroku a úspěchu organizace • Provázání obchodních výsledků v roli týmů a jednotlivců • Podpora silného zaměření se na zákazníka • Sdílení pochopení potřeb zákazníka s týmem • Podpora rozvoje a růstu prostřednictvím delegování • Vytvoření komplexních kariérních plánů • Podpora komunikace zdola nahoru • Podpora inovací • Rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu

Zdroj: MERCER. Employee Engagement. What managers need to know? 2012, s. 10-13, dostupné z: <http://www.eu.gov>, upraveno

Jiný zdroj, Armstrong, Tylor, (2015, s. 236) předkládá tvrzení, že pojetí angažovanosti a oddanosti se zdá být velice podobné a v mnoha případech spolu souvisí a autoři dále uvádějí ve svém díle citaci Maceye a Schneidera, kteří přímo napsali: „*Oddanost organizaci je*

důležitým hlediskem stavu angažovanosti, který se vysvětluje jako pozitivní náklonnost k organizaci a měří se jako ochota vynakládat energii v zájmu organizace, cítit hrdost jako člen organizace a být osobně ztotožněn s organizací.“ Tyto prameny tedy uvádějí opravdovou blízkost termínů angažovanost a oddanost.

2.3.2 Faktory angažovanosti

Základním a stěžejním předpokladem k tomu, aby byli pracovníci ve společnosti angažováni, aby jejich angažovanost rostla a byla udržována, je dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 35) určení faktorů angažovanosti. To znamená jasně vytipovat faktory, které ovlivní chování zaměstnanců do té míry, že tito poté dosáhnou nejvyšší míry angažovanosti. Dle zdroje Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 35 – 43) se jedná o níže uvedené skupiny faktorů:

Hmotné odměny/Hmatatelné odměny (Tangible Rewards):

- Mzda/plat, který je konkurenceschopný (Competitive Pay) - sem možno započítat základní mzdu/plat, úkolovou mzdu/plat, smluvní mzdu/plat, časovou mzdu/plat.
- Dobré benefity pro zaměstnance (Good Benefits) - části odměny poskytované zaměstnanci k platu, slouží v největší míře k osobní potřebě pracovníků a jsou užívány coby nástroj pro získání nových lidí.
- Odměny za výkon zaměstnance (Incentives for Higher Performance) - variabilní či výkonnostní složka odměny je za splnění nějakého úkolu, výkonu navíc, příplatek k platu/mzdě za práci.
- Potenciál vlastnictví (Ownership Potential) - zaměstnanci mohou získat například akcie podniku apod.
- Uznání, ocenění (Recognition) - poděkování či pochvala pracovníka oficiální formou za výkon či za dlouholetou práci v organizaci.
- Spravedlivé odměny (Fairness of Reward) - organizace by si měla být vědoma nutnosti spravedlivé odměny (stejná práce, stejná odměna).

Kvalita práce (Quality of Work):

- Hodnota práce, smysluplnost práce (Perception of the Value of Work) - pokud zaměstnanec vnímá svojí práci jako smysluplnou, že je tato práce oceňovaná a hodnotná, pak ve výsledku vynaloží vyšší pracovní úsilí. Zároveň je důležitý přístup manažerů k podřízeným, pokud vedoucí své lidi oceňují, lidé pracují s vyšším výkonem.
- Zajímavost, výzva (Challenge, Interest) - pokud je práce pro člověka zajímavá a podnětná, co nejméně monotematická, tak, aby člověk mohl projevit své schopnosti a dovednosti, tak tento faktor je jedním z největších motivátorů při volbě zaměstnání.
- Možnost úspěchu (Achievement) - potřeba člověka dosáhnout úspěchu v zaměstnání je odvislá od zaměření daného člověka, v obecné rovině ale platí, že lidé s vyšší potřebou úspěchu jsou angažovanější, aktivnější, vyhledávají nové příležitosti.
- Autonomie a svoboda (Freedom and Authonomy) - pracovníci, kterým je dána větší autonomie, se mnohem lépe zapojují do práce, podnik by měl proto podporovat u svých zaměstnanců rozumnou míru autonomie.
- Kvalita vztahů na pracovišti (Quality of Work Relationships) - kvalita vztahů na pracovišti je nesmírně důležitá, pokud je atmosféra na pracovišti dobrá a pokud spolu pracovníci vycházejí dobře, pracovní výkon těchto pracovníků je tímto značně podpořen.

Balanc mezi pracovním a osobním životem (Work/Life Balance):

- Optimální, podporující okolí (Supportive Enviroment) - podpora silných stránek pracovníků, podpora diversity, odstraňování negativních vlivů jako je diskriminace, pozitivní leadership, optimální firemní kultura.
- Respektování, uznání potřeb v životě vzhledem k životním cyklům, flexibilita (Recognition of Life Cycle Needs/ Flexibility) - jedná se o respektování různých potřeb lidí v jednotlivých fázích života tak, aby byly uspokojeny nejen potřeby organizace, ale i potřeby zaměstnance, slouží k tomu např. zavedení pružné pracovní doba, home office, zaměstnávání na půl úvazku apod.
- Jistota mzdy/platu (Security of Income) - nedostatek jistoty platu znamená pro pracovníky kriticky demotivující faktor.
- Sociální podpora (Social Enviroment) - aktivity nejen na pracovišti, ale i mimo pracoviště, řadí se mezi ně například společné obědy, společné výlety, dobrovolnické dny, pravidelné sportování apod. Dochází tím k podpoře sociální struktury a následně dochází společnými obědy či výlety je podporována sociální struktura skupiny a dochází následně ke zlepšení nejen pracovních, ale i osobních vztahů.

Hodnoty a inspirace (Values and Inspiration) :

- Kvalita vedení lidí (Quality of Leadership) - chování manažerů se řadí ke klíčovým vlivům na spokojenost týmů a má značný dopad na výkon zaměstnanců. Vedoucí je zodpovědný nejen za to, že jeho tým bude dosahovat co nejlepších výsledků, ale i za to, že bude udržovat přátelské a zdravé vztahů v týmu. Nedílnou součástí vedení lidí je také rozvíjení schopností a dovedností svých podřízených a podpora podřízených.
- Wellbeeing a chování organizace (Organisation Values and Wellbeeing) - organizace, které jsou úspěšné ve svém oboru, mají nejen jasnou vizi, ale dlouhodobě se zasazují o udržování svých hodnot. Je zde jasná synergie mezi pozitivním přístupem v leadershipu, spokojeností s prací, angažovaností a pracovním výkonem pracovníků.
- Pověst organizace (Reputation of Organisation) - podnik s dobrou pověstí nemá problém získávat nové zaměstnance, lidé se sami od sebe ucházejí o práci v tomto podniku. Zaměstnanci jsou na podnik s dobrou pověstí hrdí a pracují pro něho rádi. Organizace se zdravým přístupem chápe, že jde nejen o generování zisku, ale v první řadě o soubor hodnot pro daný podnik. Zaměstnanci jsou společnosti hluboce oddáni a vysoce angažováni;
- Uznání (Recognition) -řadí se mezi klíčové formy odměny. Pokud zaměstnanec splní svůj úkol, měl by vědět, že jeho vedoucí ví, že ho splnil dobře. Forma ústní pochvaly za odvedenou práci patří k největším motivátorům.
- Sdílení rizik (Risk Sharing) - motivace, oddanost, loajalita a angažovanost klesá, pokud zaměstnanec cítí, že nese nepřiměřené riziko.
- Komunikace (Communication) - komunikacev organizaci je opět jedním z klíčových faktorů, je důležitá jak z hlediska kvality, tak i z hlediska transparentnosti či otevřenosti. Nutné je, aby pracovníci měli možnost vyjádřit svoje názory a připomínky – toto také vede k vyššímu zapojení zaměstnanců.

Možnosti poskytující prostředí (Enabling Enviroment) :

- Prostředí fyzické (Pysical Enviroment) - důmyslný layout pracoviště, přesuny na pracovišti na minimální úrovni, komfort pro zaměstnance, to, jak se na svém pracovišti zaměstnanec cítí, toto vše má vliv na to, jak se těší do práce a jaký bude jeho výkon.
- Vybavenost a nástroje (Tools and Equipmment) - s jakými nástroji a jakým zařízením je pracoviště vybaveno, má také vliv na to, zda je zaměstnanec spokojený a zda nemá v úmyslu organizaci opustit. Většina moderních strojů a zařízení ulehčuje zaměstnancům jejich práci a je dobré, pokud je podnik vstřícný vůči inovacím. Technické novinky také mohou například ve skladu či ve výrobě eliminovat lidské chyby (elektronické čtečky zboží, nastavený systém vychystávání, kontrolní přípravky apod.).
- Podpora vzdělávání v práci (Job Training) - motivaci pracovníků může ovlivnit i kvalitní systém vzdělávání v organizaci, možnosti prohlubování znalostí a dovedností, možnost osobního rozvoje, podpora talentů, mentoring, koučování, tímto vši může organizace prokázat, že chápe důležitost růstu svých pracovníků.
- Procesy a informace (Processes and Information) - tato množina faktorů obsahuje podporu informačního portfolia, které je poskytováno jako součást pracovního procesu. Kvalita práce může být silně ovlivněna například špatně nastavenými procesy, nežádoucími vlivy či chybami v komunikaci. Většina lidí v organizaci chce otevřený přístup k informacím. Je také očekávána co nejmenší byrokracie nutná k vykonávání jejich profese. Demotivujícím faktorem je, pokud zaměstnanci cítí tajnůstkářství, nedůvěru, nemají přístup k informacím, vedení s nimi nekomunikuje či informace zkresluje.
- Bezpečnost (Safety) - pracovníci jsou demotivováni, pokud se necítí v práci v bezpečí, hrozí jim úraz, nemají pocit jistoty či nemají pocit ochrany. Povinností organizace je zajistit bezpečí, eliminovat v maximální míře všechna možná rizika a předcházet například možným úrazům.

Příležitosti a budoucí růst (Opportunity and Future Growth):

- Rozvoj a vzdělání nad rámec momentální profese (Development and learning Beyond Current Job) - jde o důležitou část nemotné odměny pro pracovníky. Pomáhá rozvíjet samotné pracovníky, jejich dovednosti a schopnosti. Má vliv na rozvoj talentů v organizaci.
 - Možnosti kariérního postupu (Career Advancement Opportunities) - pracovníky je velmi pozitivně vnímáno, pokud mohou aktivně pracovně růst, uplatnit svoje schopnosti, potenciál a ambice.
- Růst výkonnosti pracovníka a feedback (Performance Improvement and Feedback)
- je momentálně oblast, která není v našich podmínkách příliš využívána a realizována, která ale při správném řízení platí za nástroj efektivní motivace zaměstnanců a jako posílení vzájemných vztahů mezi podřízeným a vedoucím.

2.4 Metodika práce

V teoreticko-metodologické části práce je použita metoda rešerše odborné literatury; jsou použity odborné monografie, články, internetové zdroje zabývající se problematikou motivace a angažovanosti zaměstnanců, leadershipem a vlivu těchto aspektů na zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Rešerše umožňuje získat informace o pohledech různých autorů na

zkoumanou problematiku a komparaci jejich přístupů. Vytváří teoretický základ pro praktickou, výzkumnou část práce.

Praktická část obsahuje analýzu používaných motivačních nástrojů společnosti a angažovanosti zaměstnanců. K analýze bylo použito několik metod, a to deskripce, výsledky již dříve provedeného dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum provedený formou polostrukturovaného rozhovoru. Kvalitativní výzkum poskytuje detailnější informace a vhodně tak doplňuje výsledky například kvantitativního výzkumu. Kombinace více metod umožňuje získat širší informace, a učinit tak přesnější závěry a následná doporučení.

Zmapování interního prostředí společnosti XY v oblasti motivačních nástrojů a angažovanosti zaměstnanců, stávajícího stavu leadershipu a chystaných opatření v této oblasti bylo možné zejména díky přístupu k vhodným zdrojům informací (autorka práce je kmenovým zaměstnancem dané společnosti). Polostrukturovaný rozhovor byl veden s personalistkou společnosti, která je odpovědná za zkoumanou oblast, má přehled, a mohl proto poskytnout řadu cenných informací. Jak bylo již zmíněno, k analýze byly použity také výsledky dotazníkového šetření týkajícího se spokojenosti zaměstnanců (byly použity odpovědi vztahující se ke zkoumanému tématu), realizovaného v listopadu roku 2019.

Výsledky celkového šetření umožnily formulovat konkrétní opatření v oblasti leadershipu i v řízení lidských zdrojů s cílem zvýšit celkovou úroveň angažovanosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Na základě výsledků provedené analýzy byly poté navrženy změny v dotazníku spokojenosti tak, aby jeho výsledky do budoucna lépe zachycovaly skutečný stav spokojenosti zaměstnanců.

3 Praktická část práce

V praktické části této práce nejprve je konkrétně představena společnost XY, která byla založena roku 1995. Zabývá se výrobou vzduchových clon, rekuperačních a větracích jednotek a dalšího širokého portfolia výrobků z oblasti vzduchotechniky. Cílem společnosti je její další postupný růst, postupné pronikání na nové trhy při zachování vysoké kvality svých výrobků, což v praxi znamená zachování zákaznické spokojenosti.

3.1 Charakteristika společnosti XY

Společnost XY sídlí v Pardubickém kraji a byla založena v roce 1995 jako soukromá firma rodinného typu. Firma je výrobcem vzduchových clon, rekuperačních a větracích jednotek a širokého portfolia vzduchotechnických výrobků. V současné době organizace XY vyváží 95 % své produkce do zahraničí, jejími největšími odběrateli jsou firmy ve Francii, Německu, Finsku, Belgii, Rusku, USA, Litvě a Lotyšsku. Trhy firma postupně obsazuje a výrobky ze svého portfolia dodává ale i do takových zemí, jako je Mongolsko, Saúdská Arábie, Katar, Libye, Kazachstán, Irsko, Peru, Rumunsko, Španělsko, Polsko, Švýcarsko. Některé výrobky jsou dodávány jako OEM výrobek, což je zkratka anglického Original Equipment Manufacturer a znamená to obchodní termín, kdy je produkt výrobce označen logem jiné obchodní značky a ta ho dále distribuuje či prodává pod svojí značkou, svým jménem. V současné době ale společnost vykračuje novým směrem, díky vybudování si silného obchodního zázemí se začíná vymezovat na trhu pod svojí vlastní značkou, svým jménem, zvolila si další cestu rozvoje.

Velké evropské trhy, jako je Německo, Francie, Skandinávie, preferují výrobky renomovaných firem z tamních trhů; zde by tedy nebyl dobrý tah měnit strategii, která je prodej výrobků společnosti XY jako OEM. V praxi to znamená větší prosazování vlastní značky, změnu loga a změnu přístupu k externím i interním aktivitám, to je i důvod, proč tato práce navrhne kroky ke zvýšení angažovanosti pracovníků tak, aby nová směr znamenal i ještě větší úspěchy společnosti XY s jejími výrobky.

Založení společnosti XY se datuje, jak bylo výše uvedeno, k roku 1995 jako výrobce základních dílů pro vzduchotechniku.

V roce 1997 zahájila společnost výrobu vlastních vzduchových clon a zároveň se jí podaří tyto výrobky exportovat do států Beneluxu. V roce 1999 se společnost XY poprvé účastní veletrhu ISH ve Frankfurtu nad Mohanem v Německu, což je světově největší veletrh pro HVAC výrobky a vzduchotechnický průmysl vůbec. Následují nové kontrakty na dodávky výrobků do Francie, Německa a Finska. V roce 2002, dva roky poté, co organizace přestěhovala výrobu do nové, větší haly, nabíhá montáž a distribuce větracích jednotek roku 2003 přichází získání certifikátu ISO 9001. Rekuperační jednotky pro komerční využití přibýly do portfolia výrobků v roce 2005, které se v roce 2010 začaly vyrábět i pro rezidenční segment. Dalším milníkem se stal rok 2015, kdy organizace vstoupila na trh USA, přestěhovala se do ještě větších prostor a stala se 2. největším výrobcem vzduchových clon v Evropě. Roku 2016 původní majitel firmu prodal jiným vlastníkům, firma se tak stala součástí zahraniční skupiny se silným zázemím, syn původního majitele byl jmenován jednatelem společnosti a firma si tímto krokem nadále udržela původní rodinnou atmosféru přes to, že metodicky již byla řízena jiným vlastníkem původem ze Švédska.

Nové švédské vedení ale nechalo vysokou autonomii v řízení firmy jednateli společnosti. Spojení tradiční české firmy se švédským přístupem k lidským zdrojům přineslo nové možnosti jak v leadershipu, tak a v inovacích ve vývoji a posléze i v konstrukci i ve výrobě.

V roce 2019 firma začala více vnímat potřebu ještě vyššího prosazování se na trhu. Novou strategií je proniknutí na nové trhy nejen před další distributorský článek, jako tomu bylo převážně doposud, ale hlavně zviditelnit samotnou značku a proniknout na nové trhy právě pod svou vlastní značkou.

K tomuto cíli je nezbytně nutné mít kvalitní výrobky, dobrý marketing a zaměstnance, kteří pracují v souladu s hodnotami a cíli organizace XY.

3.2 Vize a politika společnosti XY

Nová vize společnosti XY je taková, aby se značka společnosti stala synonymem pro světově významnou výrobní značku a aby se tato značka stala symbolem pro řešení, která zlepšují kvalitu vnitřního prostoru jak v komerčních, tak i rezidenčních objektech. Mít vizi je pro každou organizaci nesmírně důležité, neboť dle Armstronga a Taylora (2015, s. 250) dokazují výzkumy, že nejúspěšnější společnosti měly vždy jasnou velikou vizi, což znamená jasné poselství o tom, čím daná organizace je, jaký má přístup k zákazníkovi a ke svým pracovníkům.

K tomu, aby byla nová vize přijata všemi pracovníky a aby její naplňování bylo úspěšné, je nutné, aby byla všemi pracovníky pochopena a aby se s ní pracovníci ztotožnili. Právě angažovanost a oddanost pracovníka (charakteristika vztahu mezi pracovníkem a organizací zaměstnavatele, Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 26) jsou jedním z klíčových faktorů k tomu, aby vize společnosti byla úspěšně naplněna. Jelikož si společnost XY uvědomila nutnost pochopení jejích základních hodnot zaměstnanci, byly tyto hodnoty vydány jako „Základní hodnoty zaměstnance společnosti 2VV“ a jsou neustále připomínány například ve firemním časopise a na jednotlivých nástěnkách ve výrobě i v administrativní části společnosti. Tyto „Základní hodnoty zaměstnance společnosti XY (zdroj: interní materiály společnosti) jsou následující:

- „*nadchněte zákazníky kvalitou služeb (nespokojte se s průměrností)*“;
- „*aktivně se zapojte (iniciativa, ambice, angažovanost, cílevědomost, zodpovědnost, samostatnost)*“;
- „*budujte si upřímné a otevřené vztahy prostřednictvím komunikace (týmový přístup, ohleduplnost, respekt, férové jednání, smysl pro humor)*“;
- „*buďte flexibilní (hledání nových cest, pozitivní myšlení, překonávání výzev)*“;
- „*snažte se o růst a vzdělávání (osobní rozvoj, poučení se z chyby zpětných vazeb)*“;
- „*neustále se zlepšujte (prostor pro zlepšení je tu vždy, naše práce nikdy nekončí, nikdy nesmíte říci „To je dobrý.“, protože dobrý je překážkou pro skvělý, buďte vytrvalí, nevzdávejte se při první překážce)*“;
- „*buďte loajální*“.

3.3 Motivace zaměstnanců ve společnosti XY

Prvním krokem k dosažení definovaného cíle práce byla realizace analýzy stávajícího systému motivace ve společnosti XY. Ke zpracování této kapitoly byly použity interní zdroje společnosti.

System motivace zaměstnanců je poměrně dobře rozpracovaný a využívá kombinaci řady prvků. Společnost XY se snaží motivaci zaměstnanců vést zatím klasickým způsobem, přes nabízené benefity. Na motivační prvky sází především při získávání nových zaměstnanců a další prvky zase podporují dlouhodobou spolupráci zaměstnanců a podniku.

Firemní hmotné benefity ve společnosti XY mají následující podobu:

Stravenky – v současné době zaměstnanec získá za odpracované dny stravenky v hodnotě 100 Kč, kdy si sám hradí 45 Kč, 55 Kč hradí zaměstnavatel.

Příplatek za víkendovou směnu pro výrobní dělníky ve výši 25 % (zákon uvádí pouze 10 %).

Bonus za doporučení nového zaměstnance zaměstnaného ve společnosti déle, jak ½ roku ve výši 10 000 Kč.

Příspěvek na penzijní pojištění – ve výši 100 až 500 Kč dle odpracovaných let ve společnosti (po 1 roce 100 Kč za měsíc, po 2 letech 200 Kč za měsíc až do výše 500 Kč za měsíc).

Poděkování za věrnost, za každých 5 let ve společnosti obdrží zaměstnanec poukaz na dovolenou ve výši odpracovaných let (poukaz ve výši 5 000 Kč po 5 letech, 10 000 Kč po deseti letech atd.).

Po 1 roce nárok na *výhodný tarif telefonu* pro další až 3 čísla dle svého výběru ve výši 290 Kč na neomezené volání a 2GB dat.

Podíl ze zisku – každý zaměstnanec společnosti po splnění kritérií dostane ke své výplatě 2x do roka (výplata za měsíc květen a výplata za měsíc říjen) podíl na zisku v řádech tisíců korun dle dosažených výsledků firmy (zaměstnanci s pracovní neschopností do 10 pracovních dnů a s pracovním poměrem delším, jak 1 rok, zaměstnanci pracující ve firmě dobu ½ roku až jeden rok, dostanou této odměny polovinu), (zdroj: interní zdroje společnosti).

Firemní nehmotné motivační benefity ve společnosti XY mají následující podobu:

Možnost kariérního postupu: kariérní postupy jsou ve společnosti běžné na všech úrovních, konkrétně například v měsíci dubni 2020 dojde u jednoho pracovníka k posunu z klasického operátora u montážní linky na technologa montážních linek, u dalšího pracovníka dojde k růstu v kariérním žebříčku díky změně v pozici technologa montážních linek na pozici technika specialisty.

Možnost osobního růstu: pokud zaměstnanec naplnil svůj potenciál na stávající pozici nebo zjistil-li, že dosavadní pozice není pro něho naplňující či vhodná, je možný přesun na jinou pozici v rámci firmy.

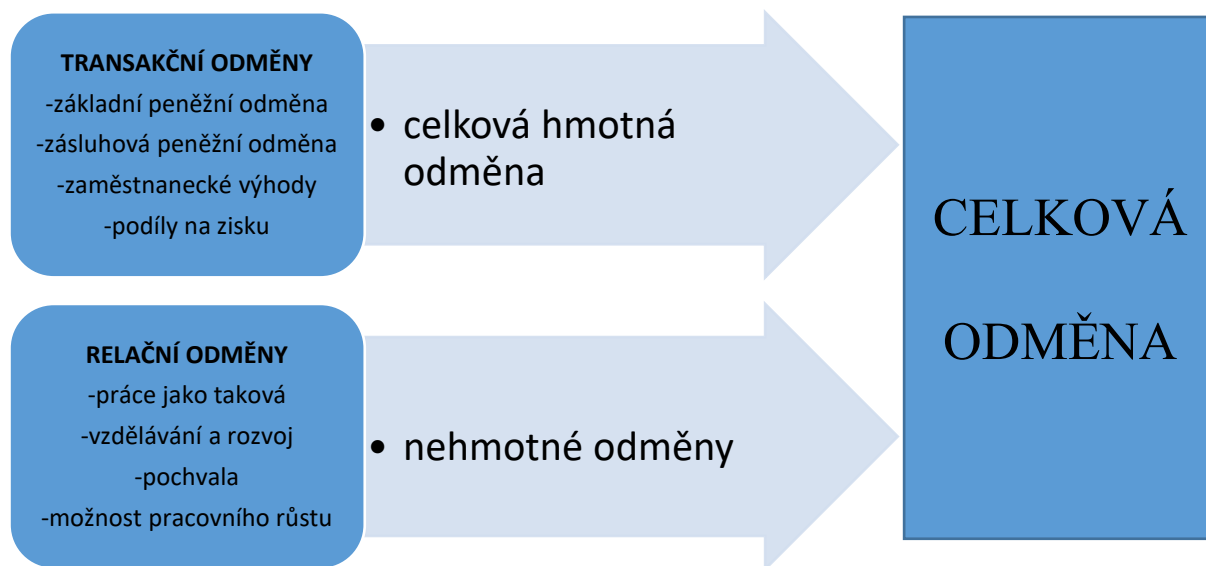
Genderově vyvážený top management: v top managementu společnosti XY je 12 osob, z toho 6 mužů a 6 žen, přičemž délka pracovního poměru ve společnosti u těchto zaměstnanců je mezi 2–24 lety.

Firemní akce: společnost XY pořádá pro své zaměstnance a případně jejich rodiny následující akce: 1 x do roka, sportovní akce, 1 x do roka Den otevřených dveří, 1 x do roka Mikulášská nadílka, 1 x do roka Vánoční besídka s tematickým okruhem, vydávání firemního časopisu 3 x do roka, různé drobné soutěže dle možností a potřeby pro zaměstnance s hodnotnými dary (např. poukázky Sodexho v hodnotě 1000,- Kč nebo vstupenky pro rodinu do kina) pro vítěze. Používání moderních technologií a inovací: společnost XY vyrábí své výrobky pomocí nejmodernějších špičkových technologií, výroba probíhá v čistém prostředí v hale s dobrou dopravní dostupností. Perličkou je využívání automatického robota MIR100 (mobilní průmyslový robot) ve výrobě a ve skladu k nakládce a vykládce potřebného materiálu pro výrobu (zdroj: interní zdroje společnosti).

Z výčtu uvedených motivačních faktorů je patrné, že společnost používá model tzv. celkové odměny (obrázek 6). Tento model vychází z faktu, že celková odměna je složena z transakční části a z relační části, kdy obě tyto části jsou stejně důležité, Do transakčního bloku patří hmotné

odměny a do relačního bloku nehmotné odměny. Model vychází ze zdroje, který považuje například pochvalu za odvedenou práci, kvalitu pracovního prostředí, možnosti vzdělávání nebo možnost karierního postupu za takové aspekty, které jsou stejně důležité pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jako je dobrý plat, prémie nebo podíl na zisku.

Obr. 6 Celková odměna a její složky



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 424), vlastní zpracování

Z hlediska zhodnocení uplatňování celkové odměny v organizaci je na základě uvedených informací zřejmé, že ve společnosti v odměnách jsou zastoupeny jednotlivé složky jak z transakčních odměn, tak i z relačních odměn. Co se týče relačních odměn, je vhodné podrobně sledovat odpovědi v dotazníku spokojenosti, které mapují spokojenost zaměstnanců například s náplní práce, zda jsou za dobrou práci pochváleni. Tento model může do budoucna sloužit jako efektivní nástroj motivace a růstu angažovanosti.

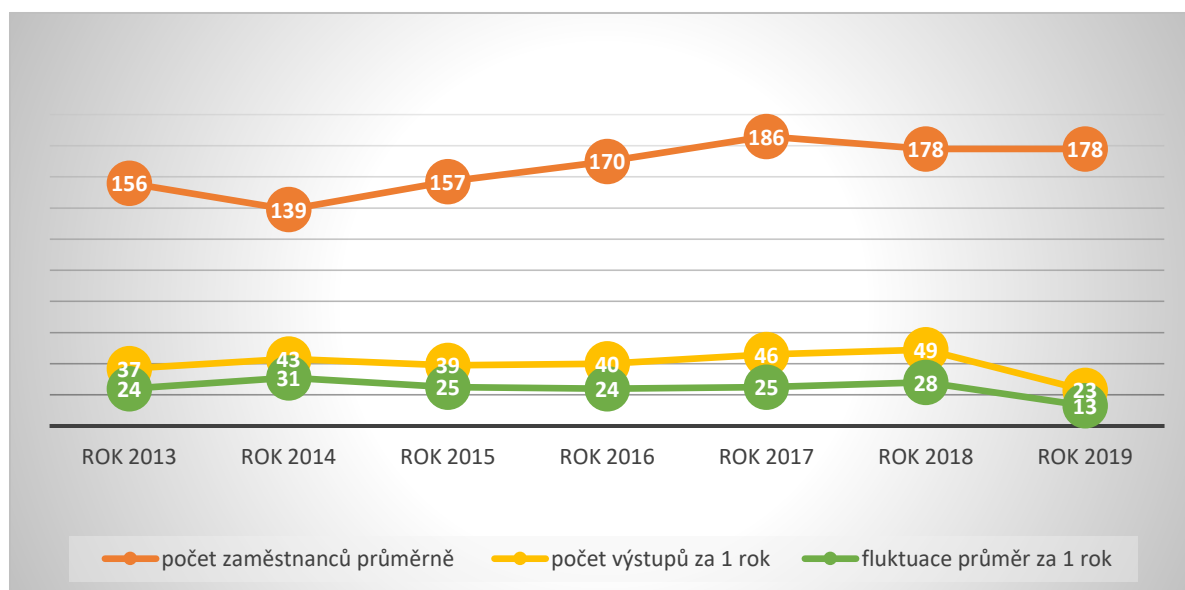
3.3 Angažovanost zaměstnanců ve společnosti XY

V roce 2017 nastoupil do vedení závodu nový ředitel, který rozhodl o nové obchodní strategii společnosti. Od tohoto data se začal postupně připravovat plán nejen postupného klasického navyšování obratu prodeje dosavadních výrobků, ale bylo rozhodnuto, že značka společnosti XY bude více propagována samostatně, nikoliv pouze jako dodavatel OEM výrobků. Kromě stávající strategie prodeje začaly být více podporovány i on-line marketing, byly založeny nové profily organizace na sociálních sítích, jako je Facebook nebo LinkedIn, bylo zahájeno rozesílání on-line newsletterů zákazníkům například při vylepšení některého z výrobků apod. V roce 2019 na podzim došlo k úpravě loga, byly spuštěny nové webové stránky, byla spuštěna marketingová kampaň. Jejím cílem bylo, aby se i lidé v okolí podniku dozvěděli o existenci firmy, která tím, že 95 % svých výrobků vyváží do zahraničí, není tak známá ve svém působišti mezi laickou veřejností. Na nových webových stránkách vznikla sekce pro uchazeče o zaměstnání se základními informacemi o firmě a o volných místech. Personální politika firmy se zaměřila na to, aby byla snížena fluktuace, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců a ti pak

pracovali pro společnost XY dobře, rádi a aby díky své spokojenosti a angažovanosti šířili pozitivní informace o svém zaměstnavateli (zdroj: interní zdroje společnosti). Spokojenost zaměstnanců chápe společnost XY jako klíčovou i v tom ohledu, že dle průzkumů (Urban, 2012, s. 116) je spokojenost zákazníků vyšší u těch společností, kde jsou spokojenější zaměstnanci.

Pokud jsou spokojenější zaměstnanci, snižuje se následně i fluktuace pracovníků a s ní spojené náklady na zaškolování nových zaměstnanců, na jejich nábor apod. Tuto tezi potvrdil také vývoj fluktuace ve společnosti XY. Výši fluktuace od roku 2013 do roku 2019 ukazuje Graf 1 (zdroj: interní zdroje společnosti), kdy v roce 2019 byla dosažena nejnižší míra od roku 2013, a to v průměru 13 % za rok (rok 2018 byla 28 %, což znamená snížení o celých 15 %).

Graf 1 Fluktuace zaměstnanců ve Společnosti XY v letech 2013–2019



Zdroj: Interní zdroje společnost XY, vlastní zpracování

Z provedené analýzy (zejména z rozhovoru s firemní personalistkou) bylo zjištěno, že se ve společnosti doposud nepracuje podrobně s angažovaností jako takovou, pouze vždy ve spojení s motivací, jak ale uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 243), angažovanost zaměstnanců je složena ze tří vzájemně se překrývajících složek, a to z motivace, oddanosti a občanského chování v organizaci.

Pro budoucí rozvoj a zvýšení angažovanosti v organizaci a tím i výkonnosti zaměstnanců je tedy nezbytné zaměřit se právě na angažovanost zaměstnanců, na faktory ovlivňující její výši. Jako první krok je potřeba vysvětlit zaměstnancům pojem angažovanost a dopady jejího zvýšení. Je nutné objasnit také vztah angažovanosti a motivace, výhody používání konceptu celkové odměny a možnosti, které tyto přístupy přinášejí právě zaměstnancům, především možnost aktivně ovlivnit výsledky celé organizace, a tedy i výši své odměny (viz podíl na zisku vyplácený zaměstnancům uvedený v práci níže). Způsoby komunikace se zaměstnanci,

pochopení a přijmutí sdělovaných vizí či cílů společnosti a jejich hodnot je stěžejní pro úspěšnost zavedení jakékoliv novinky.

Dále se vedení společnosti musí rozhodnout, jakou strategii zvyšování angažovanosti zvolí. Zda bude usilovat o zvýšení angažovanosti vedoucích pracovníků včetně liniových manažerů, kteří hrají při zvyšování angažovanosti zaměstnanců klíčovou roli, nebo zda půjde o plánování zvyšování angažovanosti u všech zaměstnanců plošně. Na základě literárních rešerší lze zkonstatovat, že zvyšování angažovanosti u liniových manažerů bude optimální, jelikož zvýšení strategii zvýšení angažovanosti bude jednodušší navrhnout pro menší a konkrétnější skupinu osob. Poté manažeři, za podmínky dodržování pravidel pro správný leadership, budou vedeni a rozvíjeni správným směrem, zvýší se jejich oddanost vůči organizaci a následně i oni povedou své týmy a podřízené k vyšším výkonům.

3.3.1 Faktory angažovanosti ve společnosti XY

Společnost využívá ke zvyšování angažovanosti zaměstnanců kombinaci několika nástrojů.

Hmotné odměny/Hmatatelné odměny (Tangible Rewards):

Hmotné odměny jsou ve společnosti XY zastoupeny například nástupním platem pracovníka ve výrobě ve výši 24 000 Kč (interní zdroj společnosti), přičemž průměrná mzda operátora ve výrobě v Pardubickém kraji, kde firma sídlí, činí dle serveru Indeed (www.indeed.cz) 21 345 Kč za měsíc. Průměrný plat v Pardubickém kraji obecně je dle ČSÚ 30 358 Kč hrubého (www.czso.cz), což odpovídá i nástupnímu platu administrativního pracovníka či ve společnosti XY, který činí 30 000,- Kč hrubého (zdroj: interní zdroj společnosti).

Navíc je třeba zmínit výše uvedenou složku mzdy vyplácenou dvakrát do roka a to je podíl na zisku. V tomto ohledu je možno zkonstatovat, že zaměstnanci jak ve výrobě, která je klíčovým aspektem realizace zakázek a kvality konečných výrobků, tak i například administrativní pracovníci a střední management jsou mzdově ohodnoceni v rámci konkurenceschopnosti poměrně dobře.

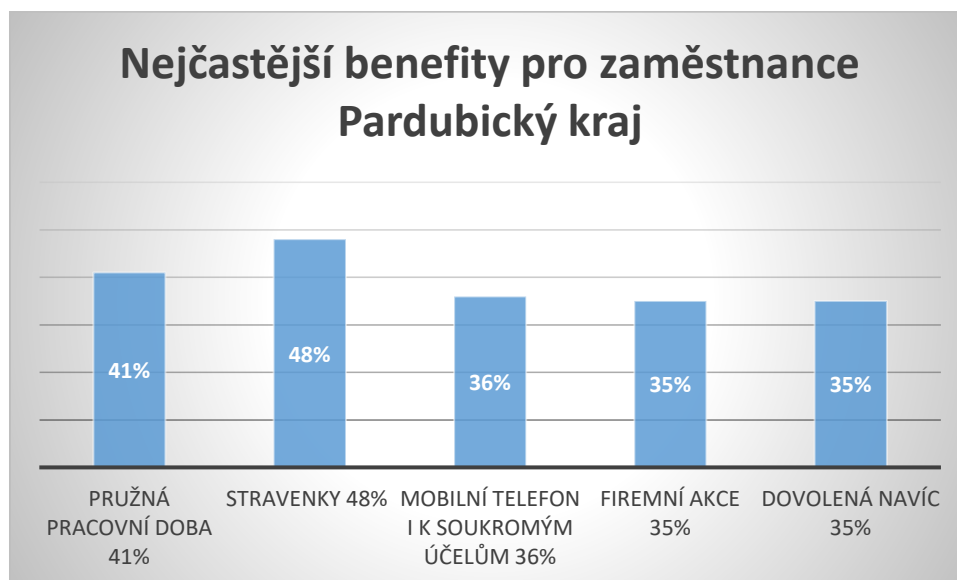
U pozic vyžadující speciální kvalifikaci, jako je konstrukce a vývoj výrobků, se platy stávajících zaměstnanců pohybují okolo 50 000,- Kč hrubého (interní zdroj společnosti). V porovnání s daty ČSÚ jsou tyto pracovníci ohodnoceni nadprůměrně v porovnání s průměrem, kdy u technických a odborných pracovníků u mužů (ve společnosti XY jsou tyto pracovníci momentálně všichni muži) je mzda v průměru 37 127 Kč a u specializovaných profesí u mužů specialistů je 45 603 Kč hrubého (www.czso.cz).

Co se týče benefitů, graf níže ukazuje přehled zaměstnavateli nejčastěji nabízených benefitů v Pardubickém kraji v roce 2019: při komparaci jednotlivých položek z grafu s položkami nabízenými zaměstnancům ve společnosti XY je zřejmé, že organizace XY nabízí nejen všechny z těchto benefitů, navíc jsou ve společnosti XY nabízeny ještě například příspěvek na penzijní pojištění, po odpracovaných určitých letech voucher na dovolenou.

Nejvýraznějším a v Pardubickém Kraji ne zcela obvyklým benefitem je podíl na zisku pro každého zaměstnance, který je nově nabízen v posledních dvou letech, je podíl na zisku pro každého zaměstnance.

Tento netradiční benefit lze využít i z hlediska atraktivnosti podniku při lákání nových zaměstnanců, dle nedavných výzkumů je právě podíl na zisku pro všechny zaměstnance, nejen pro statutární orgány, uváděn na předním místě v atraktivnosti, až 40% dotázaných respondentů by tento benefit uvítalo (www.euro.cz).

Graf 2 Nejčastější benefity nabízené zaměstnavateli v Pardubickém kraji rok 2019



Zdroj: www.indeed.cz, vlastní zpracování

Kvalita práce (Quality of Work):

Jak bylo výše v textu uvedeno, je důležité, aby pracovník věřil ve smysluplnost své práce a uvědomoval si její hodnotu. Společnost XY chápe důležitost tohoto atributu v otázce angažovanosti zaměstnanců. V praxi to znamenalo vyvěšení reklamních billboardů upozorňujících na fakt, že většinu času jako pracující lidé trávíme v uzavřených prostorech a tím má cenu zkvalitňovat vzduch v těchto prostorech, protože bez vzduchu se nedá žít. Další text billboardu obsahoval text s otázkou, zda lidé vědí, že mají ve svém bydlišti firmu, která je světovým výrobcem vzduchotechniky, (zdroj: interní zdroje společnosti).

Uvedení této marketingové kampaně mělo za cíl to, aby si pracovníci například i ve výrobě uvědomili, že výrobky, na jejichž výrobě se každý den aktivně podílí, mají ten dar zlepšovat kvalitu vzduchu a tím pádem se jejich práce stává hodnotnou. Dále cílila tato kampaň na zvýšení povědomí o značce jako takové pro lidi v blízkém okolí podniku a tím pádem i zvýšení atraktivity společnosti XY pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Šlo o krok v budování dobrého jména společnosti a v budování jednotlivých kroků propojujících emocionálně pracovníky s podnikem. Autorka práce doporučuje takovýto typ kampaně zařadit znovu do plánů firmy, jelikož je tak možné nejen upevňovat vztah se stávajícím zaměstnancem, upozorňovat na sebe případné uchazeče o práci, ale v neposlední řadě informovat o společnosti blízké okolí podniku a tím zvyšovat známost značky, její atraktivitu a v neposlední řadě je zde možnost takto oslovit i možné obchodní partnery a tím se starat o trvalý růst podniku. Cena marketingové kampaně byla 68 000,- Kč bez DPH za dva měsíce a probíhala v měsíci březnu a dubnu 2019 (celkem 5 billboardů), zdroj: interní zdroje společnosti.

Aby byla práce ve výrobě co nejméně monotematická, přistoupila společnost XY na systém rotace práce, kdy jeden pracovník ve výrobě je postupně zaučován na minimálně dva typy pracovišť (například výseky a zároveň upevňování regulací do jednotek). Tím je dosaženo toho, že díky rotaci dojde k rozbití monotónnosti práce ve výrobě, a navíc má tím podnik

zajištěnu a vyšší zastupitelnost pracovníků nebo rychlejší reakci na například větší zakázku, kdy na jednoduché úkony jsou poté najmuti pracovníci z agentury, ale na odbornější práci jsou zařazováni pouze kmenoví zaměstnanci z důvodu udržení kvality dodávaných výrobků (zdroj: interní zdroje společnosti).

Na základě výše uvedeného lze zkonstatovat, že kvalita práce v organizaci může být považována za dobrou a přístupy k náplni práce se řídí obecnými pravidly pro moderní řízení lidských zdrojů. Dobrým nápadem bylo uvedení marketingové akce ohledně nutnosti dýchání čistého vzduchu a tím prakticky zvýšit informovanost o značce organizace v místě jejího sídla a působení, tyto kroky je dobré zopakovat i v budoucnosti.

Zajímavost, výzva (Challenge, Interest): Ve společnosti XY je uplatňován systém odměňování zlepšovacích návrhů, což může pro pracovníky znamenat neustálou výzvu k tomu, aby byly zlepšovány či urychlovány pracovní postupy, jednotlivé pracovní operace, zlepšovány výrobky nebo například zlepšit nějakým nápadem pracovní podmínky. Jednotliví pracovníci ve všech úsecích společnosti jsou pomocí zaškolovacího kolečka vedeni k tomu, aby byli po nastavených časových termínech schopni samostatné práce. Plán zaškolení je pracovníkovi znám hned od prvního dne v zaměstnání a díky spolupráci trojice: nový pracovník, vedoucí, personalista: je dosahována rychlá adaptace nováčků nejen po pracovní, ale i po lidské stránce. První hodnotící pohovor (nejprve s vedoucím a poté s personalistou) je proveden již po měsíci v zaměstnání tak, aby obě strany mohly vyjádřit své dojmy a postřehy a začít pracovat na podpoře silných stránek a eliminovat slabé stránky nového pracovníka (zdroj: interní zdroje společnosti).

Společnost XY disponuje mimo jiné i svým vlastním vývojovým a konstrukčním týmem (zdroj: interní zdroje společnosti). Tím, že vývoj každého výrobku probíhá od zrodu nápadu až po samotnou sériovou výrobu na jednom místě, tak tím se vytváří i prostor pro skvělou komunikaci mezi jednotlivými týmy a pracovníky v průběhu celého procesu a nutnost kooperace mezi jednotlivými útvary také zvyšuje nutnost zapojení se a tím pádem i angažovanosti jednotlivých pracovníků do jednotlivých procesů. Toto je velmi důležité nadále rozvíjet, neboť dle Mühlfeita a Costi (2017, s. 75) úspěšný leadership současnosti spočívá v kolektivním procesu, kdy pracovníci spolupracují při plnění společných úkolů. Dle Mühlfeitha a Costi (2017, s. 76) díky týmové synergii (využívání efektivní spolupráce mezi jednotlivými členy, využívání jejich umu a schopností a jejich silných stránek) bude dosaženo výkonnosti celku.

Na základě uvedených skutečností lze popsat plán zaškolení nových pracovníků jako dobrý, je dobré v něm pokračovat a je nutné dále dbát na kvalitní komunikaci a informovanost jak mezi jednotlivými pracovníky, tak prakticky i napříč celou organizací.

Balanc mezi pracovním a mimopracovním životem (Work/Life Balance): Společnost XY aktivně dbá na to, aby nebyli pracovníci dlouhodobě zatíženi prací přes čas (zdroj: interní zdroje společnosti), kdy tento faktor je ve faktorech angažovanosti uveden na 14. místě mezi faktory angažovanosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 394), nicméně tyto autoři uvádějí důležitost tohoto faktoru pro ženy, což je logické ve vztahu ženy starost o domácnost (vyzvedávání dětí ze školky, práce v domácnosti apod.). Studie finských vědců z roku 2008 (www.sjweb.fi) popisuje dopady případů, kdy matka či otec zůstávají dlouho v práci a soukromý život rodiny je tak silně poznamenán. Organizace XY, jak bylo výše v práci uvedeno, má pracovníky ve výrobě zaměstnané na dvě směny, třetí směna je pouze pro lepší kontrolu strojů a zařízení, u valné většiny zaměstnanců z tohoto důvodu nedochází tedy dlouhodobě k narušení denních režimů a i u TH pracovníků je každý měsíc kontrolována docházka nadřazeným tak, aby u jednotlivých lidí nedocházelo často k práci přes čas (zdroj: interní zdroje společnosti). Pakliže by takový případ nastal, je to známka toho, že buď daný pracovník na

danou pozici nestačí, nebo že je potřeba posílit tým tak, aby nedocházelo k dlouhodobému pracovnímu přetížení.

Co se týče eliminace diskriminace na pracovišti, je to u společnosti XY ošetřeno již v základní personální politice organizace: důraz na férový, spravedlivý přístup bez rozdílu pohlaví, vyznání či orientace, je pro organizaci XY naprostou samozřejmostí. Například genderovou vyrovnanost vyjadřuje fakt, že ve vrcholové managementu společnosti je 6 mužů a 6 žen (zdroj: interní zdroje společnosti).

V oblasti sociální podpory jsou vyvíjeny takové aktivity, které vedou nejen k podpoře dobrých vztahů mezi jednotlivými pracovníky, ke zvýšení emoční propojenosti kmemových zaměstnanců s touto společností, ale je nově plánováno i s dobrovolnickými dny, kdy zaměstnanci jeden den pracovní den budou pracovat pro nějaký charitativní projekt – vše je ve fázi přípravy a realizace by měla proběhnout v druhé polovině roku 2020 (zdroj: interní zdroje společnosti). Tyto dny budou znamenat větší aktivitu společnosti XY v i z pohledu společenské odpovědnosti firmy, jelikož dobrovolnou aktivitou za prvé dojde k zapojení zaměstnanců do nějakého charitativního projektu, za druhé se tím zvýší i angažovanost samotné firmy do společenského života sousedství firmy.

Na základě uvedených informací lze zkonstatovat, že přístup k času stráveném zaměstnancem při plnění pracovních povinností odpovídá obecným doporučením vycházejícím z moderního přístupu k lidským zdrojům a je dobré si tento trend nadále držet. Velikým pozitivem lze zhodnotit 50% zastoupení žen v top managementu společnosti, tento počet není u obchodních firem obvyklý (zdroj: Zpráva za rok 2018 o rovnosti žen a mužů – Vláda ČR). Co se týče sportovních či dobrovolnických akcí, je důležité, aby tyto zůstaly jako opravdu čistě dobrovolné akce, jelikož v případě nátlaku na nutnou účast by výsledek byl kontraproduktivní.

Hodnoty a inspirace (Values and Inspiration): Kvalita leadershipu tkví nejen v dosahování výsledků, ale i v udržování dobrých a zdravých vztahů v kolektivu a v rozvoji schopností a dovedností podřízených (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 39). Ve společnosti XY je dbáno na dobrou pracovní atmosféru a na to, aby vedoucí pracovníci byli kvalitní a uměli kvalitně vést a rozvíjet své podřízené a týmy (viz výsledky dotazníkového šetření). Je ale nesmírně důležité myslet nejen na stávající zaměstnance, ale dbát i na to, aby i v případě, že zaměstnanec odchází, aby i s tímto zaměstnancem bylo jednáno dle pravidel a slušně, neboť Brand značky je budován v myslích všech zaměstnanců, bývalých, současných i budoucích, na to se často zapomíná při výpovědích pracovníků (www.HRNews.cz).

V tomto směru je to dobrá cesta, je ale opět potřeba zdůraznit, že je nutné, aby jednotliví manažeři správně chápali svoji roli leaderů a byli správným vzorem chování svým podřízeným, aby své jednotlivé proklamace podporovali svým správným chováním. V tomto ohledu je dobré, minimálně jednou do roka, kromě dotazníkového šetření, zajistit i odborné školení manažerům, informovat je o nových trendech a úzkou spoluprací liniových manažerů a personálního oddělení zachovat kvalitu vedoucích pracovníků.

3.4 Komunikace jako nástroj angažovanosti

Komunikace je jako nástroj zvyšování angažovanosti zásadní. Vedení společnosti to chápe a i proto zavedlo v roce 2018 pravidelné mítinky všech zaměstnanců s ředitelem organizace jednou za čtvrt roku ve výrobní hale společnosti. Ředitel vždy zhodnotí předešlé období, sdělí výsledky hospodaření a plány na příští období. Poté se mohou zaměstnanci dotazovat na to, co je v danou chvíli zajímavé. V srpnu loňského roku byla také zřízena schránka pro dotazy na ředitele společnosti, která je umístěna ve výrobní hale u vchodu, a je vybírána jednou týdně

samotným ředitelem závodu každé úterý ráno (zdroj: interní zdroje společnosti). Tyto skutečnosti mohou být hodnoceny coby pozitivní aspekt v rámci firemní komunikace a rozvoje leadershipu a je dobré v dané frekvenci 4 osobních setkání ředitele společnosti se zaměstnanci pokračovat. Co se týče schránky pro dotazy na ředitele společnosti, v práci dále je navržen způsob elegantnější komunikace díky speciální virtuální nástěnce na firemní sociální síti. Tím, že odpovědi na dotazy budou veřejné, bude tím podpořena atmosféra důvěry mezi řadovými zaměstnanci a vedením společnosti, což je velmi žádoucí, takto bude dosaženo vertikální komunikace ve společnosti. V současné době je možnost zeptat se ředitele, ale odpovědi na otázky jsou buď připraveny na setkání se zaměstnanci, nebo s nimi není pracováno, což je špatná cesta.

Z hlediska zlepšení interní komunikace začala společnost XY v roce 2019 také vydávat firemní časopis, který má vycházet 3x do roka (duben, červenec a prosinec). První číslo časopisu bylo vydáno zejména proto, že bylo nutné informovat zaměstnance o nové identitě společnosti XY. Bylo nutné seznámit zaměstnance s grafickou změnou loga a hlavně s novým přístupem firmy k trhu. Forma sdělení psaných informací v časopise se zdála vedení organizace XY jako neefektivnější; jako další informace byly uvedeny například formy benefitního programu, seznámení se s pracovníkem ze „Síně slávy“ (do této rubriky byl vybírán pracovník nákupu, který v prvním případě pracuje ve společnosti od samého začátku, v druhém vydání šlo o pracovníka konstrukce, který začínal ve společnosti před 20 lety). Bližší seznámení s kolegou, který je ve společnosti takovou dobu, je pozitivní informace, značí to vysokou loajalitu zaměstnance s danou firmou a důležitý je také fakt, že pracovníci začínali na klasických postech, ale nyní jsou již vedoucími na svých odděleních. Tato informace je také důležitá, neboť ukazuje možnost růstu ve společnosti, pokud pracovník odvádí adekvátní výkon. Na třetí číslo časopisu se teprve čeká a v době zpracovávání této práce ještě nevyšlo.

Vydávání firemního časopisu je spojeno ale s vysokou časovou náročností pro pracovníky personálního oddělení a marketingového oddělení, a proto by bylo žádoucí založit ještě v tomto prvním pololetí firemní sociální síť pomocí řešení, která jsou dostupná na trhu, kdy rychlost komunikace a možnosti příspěvků a informací je v porovnání s občasnějším nesrovnatelně lepší a z hlediska nutnosti aktuálnosti sdělovaných informací.

Interní sociální síť ve společnosti XY :

Sociální síť jako komunikační médium jsou dnes již neodmyslitelnou součástí moderního světa. Nabídka trhu, co se týče firemních sociálních sítí, je dostatečná pro možnost výběru vhodného řešení, pro účely organizace byly vybrány 3 nabídky jednotlivých společností: Yammer (www.yammer.com), IBM Connections (www.ibm.com), Mango Apps (www.mangoapps.com). Z těchto nabízených doporučuje autorka zavést Yammer a to ze dvou důvodů:

- 1) Společnost XY s Microsoft 365 již pracuje (Outlook apod.);
- 2) Nástroj je v českém jazyce, to znamená uživatelsky příznivý nástroj i pro pracovníky, kteří neumějí anglicky.

Mít interní sociální síť nastavenou v českém jazyce je zásadní požadavek, jelikož 121 pracovníků je zaměstnaných ve výrobě a ve skladu a tito umí anglicky málo nebo vůbec (zdroj: interní zdroj společnosti). Zavedení a následné uplatňování takového nástroje komunikace ukáže všem zaměstnancům bez rozdílu společenského postavení, že vedení společnosti záleží na férové komunikaci a na tom, aby všichni zaměstnanci měli možnost získávat informace bez ohledu na post pracovníka ve firmě. Tímto krokem se následně může zvýšit přirozený zájem

zaměstnanců o dění ve firmě a tím se může zvýšit i jejich angažovanost. Ke zvýšení angažovanosti může dojít tím, že část obsahu – virtuální nástěnka – může obsahovat místo pro dotazy pracovníků na ředitele společnosti a tyto dotazy i odpovědi by byly ke zhlédnutí všem lidem ve firmě.

Je ale nesmírně důležité, aby veškeré připomínky a náměty byly dále opravdu pečlivě zodpovídaný, komunikovány a řešeny, tímto vedení společnosti a vedoucí pracovníci prokáží moderní přístup k řešení problémů a k leadershipu a ukáží svým podřízeným, že jim na nich záleží a že si všichni vedoucí pracovníci uvědomují důležitost férové komunikace a přístupu. Jak již bylo v práci uvedeno, tímto krokem bude zajištěna i vertikální komunikace ve firmě i s pracovníky, kteří nemají e-mailovou adresu.

Dalším důležitým aspektem je aktuálnost příspěvků a informací, pravidelnou kontrolu navrhuje autorka práce přidělit personálnímu úseku, který je prakticky neustále ve spojení se všemi složkami organizace a koordinace této zodpovědnosti je tudíž logická.

Tím, že administrace sítě by spadala do kompetence IT útvaru společnosti XY, by byla zaručena profesionalita v této oblasti. Příspěvky by mohl naopak přidávat opravdu každý kmenový zaměstnanec, fungování sítě by bylo obdobné, jako klasické veřejné sociální sítě, pouze s tím rozdílem, že každý zaměstnanec by byl poučen a musel by se svým souhlasem s přihlášením do sítě zavázat k tomu, že žádný z příspěvků nebude mít diskriminační, rasistický či vulgární ráz, veškeré informace sdílené na vnitropodnikové síti mají charakter tajemství, které nesmí být komunikováno s externími osobami stejně, jako nesmí být komunikováno a chráněno obchodní tajemství.

Finanční náročnost projektu Yammer ve společnosti XY je blíže popsána níže (Tabulka 2):

Tabulka 2 Finanční náročnost projektu zavedení vlastní sociální sítě společnosti XY

	1 měsíc bez DPH v Eur	12 měsíců bez DPH v Eur
Cena za 1 uživatele	6,7	80,4
Cena za 183 uživatelů	1226,1	14713,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena za licenci při současném počtu zaměstnanců 183 lidí vychází na 1 rok 14713,2 Eur. Společnost XY dosáhla za rok 2018 obratu 505 mil. Kč (zdroj: interní zdroje společnosti), z toho vyplývá, že částka v přepočtu může být vynaložena, je to investice, která se firmě vrátí ve formě zvýšené spokojenosti zaměstnanců, na základě toho mohou být eliminovány (díky včasné komunikaci a rychlé reakci) problémy a nedorozumění či nespokojenost a v důsledku toho bude snížena fluktuace. Z rozhovoru s personalistkou firmy (viz příloha) je zřejmé, že největší fluktuace je ve výrobě a ve skladu. Přehled nákladových položek při odchodu jednoho pracovníka a nutné náhrady tohoto pracovníka ve výrobě či ve skladu je uveden níže.

Stávající pracovník plat při dobrovolném odchodu (výpověď podána na začátku měsíce, výpovědní doba běží od prvního dne následujícího měsíce další dva měsíce) = 3 * 24 000 Kč hrubého, což je 32 112 Kč coby superhubá mzda.

Školení a náklady za firemní akce, které pracovník absolvuje v průběhu roku = 20 000 Kč.

Náklady na inzerci na Jobs.cz = 6 900 Kč/měsíc.

Nový zaměstnanec plat tříměsíční zkušební doba = minimálně 3 * 24 000 Kč hrubého, což je 32 112 Kč coby superhrubá mzda.

Zákonná a povinná školení základ při novém nástupu = 500 Kč.

Proplacení lékařské vstupní prohlídky = 300 Kč.

Brožury k nástupu nového zaměstnance = 100 Kč.

Dále je zde nutno započítat ztrátu dovedností a znalostí zaměstnance, který odchází, riziko úniku či ztráty informací při odchodu pracovníka, nutný čas, který nový pracovník potřebuje k zapracování se, nutný čas člověka (lidí), který nového zaměstnance zaučují a zaškolují, nemalé náklady jsou spojené s administrativní legendou spojenou s odchodem pracovníka a s přijetím nového člověka atd. Vysokou časovou náročnost vykazuje i pohovorování případných uchazečů, výběr těchto uchazečů z došlých odpovědí na inzeráty apod. Z tohoto výčtu vyplývá, že celková částka vynaložená za 1 rok při zavedení sociální komunikační sítě do společnosti XY ve výši 411 969,6 Kč (suma na stávající počet zaměstnanců v kurzu 28 Kč za 1 €) bude navrácena, pokud se sníží fluktuace pracovníků v počtu o 5 zaměstnanců za 1 rok (je počítána částka minimálně 97 236 Kč na jednoho nového pracovníka), čehož bude s vysokou pravděpodobností dosaženo. Částka je uvedena jako modelová, kdy odchází zaměstnanec skladu či výroby a má minimální nástupní mzdu. V případě odchodu zaměstnance, který pobírá vyšší mzdu, bude návratnost investice dosažena dříve.

Částka v Kč za 1 rok interní sociální síť Yummer: 411 969,6 Kč

Částka v Kč – minimální náklady na nového zaměstnance za 3 měsíce: 97236 Kč (tato suma je součtem mzdy, vstupního školení, proplacení nákladů za lékařskou prohlídku a brožury k nástupu pro nové zaměstnance).

Průměrný počet pracovníků končících pracovní poměr za 1 rok: 23 lidí (cca 2 lidé za měsíc)

Sociální síť pomůže zlepšit i takové faktory angažovanosti, jako jsou například uznání – tím, že se budou zveřejňovat jména zaměstnanců, kteří něčeho dosáhli.

Důležitými informacemi mohou být i informace o rizicích, pokud se například zhorší kvalita, nedoáhne se plnění plánu a podobně.

Dalším plusem a možnou finanční úsporou se může stát personální inzerce, která je doposud realizována přes webové portály a vlastní webové stránky. Interní sociální síť umožní reagovat na pozice ve firmě i pracovníkům, kteří na webové stránky firmy nechodí. Tím, že ve společnosti XY existuje příspěvek za doporučeného zaměstnance, možnosti záběru jsou dvě: za prvé se stávající zaměstnanec dozví o volné pozici v organizaci a může se kariérně posunout nebo doporučí jiného zaměstnance a po splnění podmínek obdrží stanovenou odměnu.

Další výhodou takové sociální sítě je její dostupnost – prakticky je dostupná pro pracovníky všude, kde je internet.

3.4 Dotazník spokojenosti ve společnosti XY

Jedním z cílů společnosti je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Předpokladem ale je, aby společnost mohla disponovat aktuálními informacemi ze strany zaměstnanců. Vhodným nástrojem zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců je pravidelné dotazníkové šetření. Výsledky mohou být použity jak ke zvyšování spokojenosti, tak zvyšování angažovanosti zaměstnanců. Ve vybrané organizaci jej vytváří personální útvar ve spolupráci s vedením společnosti (s ředitelem závodu) a výsledky dotazníků jsou následně vyhodnocovány a je dále pracováno s připomínkami a náměty. Účast na dotazníkovém šetření je dobrovolná a

dobrovolné je i uvedení jména a funkce pracovníka. Tím je eliminován případný strach pracovníků napsat negativní hodnocení. Dotazníkové šetření se koná jednou do roka, v listopadu. Tento čas je vybrán záměrně proto, aby se při tvorbě plánů a budgetu organizace na další rok mohlo případně přihlídnout k námětům z dotazníkového řešení (návrhy na úpravu prostor apod.). Zároveň je to doba, kdy čerpá dovolenou minimum pracovníků; je tak zaručena možnost účasti prakticky pro všechny zaměstnance. Doba od uvedení šetření po ukončení šetření byla v loňském roce 11 dnů, což je dostačující. Cílem šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, a vyhodnocením odpovědí poznat, čeho si zaměstnanci cení, co by uvítali a co se jim naopak nelíbí. Analýzou odpovědí a možnými opatřeními lze následně zajistit stabilizaci zaměstnanců a přispět k posílení pozice organizace na trhu práce. Snahou podniku je, aby se stal vyhledávaným zaměstnavatelem, kterého budou kmenoví zaměstnanci doporučovat. Otázky z formuláře z dotazníku z roku 2019 jsou k nahlédnutí v příloze této práce.

Dotazník spokojenosti byl naposledy realizován v listopadu roku 2019. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 162 pracovníků, což znamená 90 % zaměstnanců společnosti XY (zdroj: interní zdroje společnosti). Již tento údaj naznačuje touhu pracovníků se vyjádřit k dění a podmínkám, což je pozitivní fakt.

Velmi pozitivně – nadprůměrně – byli hodnoceni vedoucí jednotlivých pracovníků /zdroj: interní zdroje společnosti); to dokládá fakt, že na jednotlivé otázky byli vedoucí hodnoceni ve škále „Zcela souhlasím“ a „Souhlasím“. To by ukazovalo na opravdu perfektní leadership ve společnosti. Kladný výsledek ale mohl ovlivnit fakt, že v šetření chybí možnost zadání průměrné odpovědi; je proto žádoucí tuto variantu do možnosti odpovědí doplnit o odpověď na uzavřené otázky odpovědmi ze škálu Likertova typu, to znamená doplnit o možnost odpovědi například „Nemám názor“ (Kotler, Keller, 2013, s. 140). Vedení společnosti i jednotliví manažeři tak obdrží realističtější obrázek o sobě samých, protože na základě například fluktuace lze soudit, že se vedení lidí zlepšilo, ale stále je zde prostor pro větší spokojenost zaměstnanců s vedoucími pracovníky (se vzájemnou komunikací, stylem vedení apod.).

Dotazníkové šetření spokojenosti v roce 2019 zahrnovalo širokou škálu otázek, od osobních otázek týkajících se věku, genderu, délky pracovního poměru, pracovní pozice až po otázky specifické zaměřené na spokojenost pracovníků. Odpovědi byly k označení vždy v určité škále, například u věku to byla škála odpovědí: „Do 20 let, Do 30 let, Do 40 let, Do 50 let, Nad 50 let.“ Tento typ odpovědi umožní následně sledovat, zda jsou například spokojenější starší či mladší zaměstnanci, neboť s každou věkovou skupinou se pracuje jinak, má jiná specifika a jiné požadavky a kvality, a vyžadují také jiný přístup vedení (tuto problematiku sleduje Age Management, což je způsob řízení lidí s ohledem na věk; viz např. www.ec.europa.eu).

Celkově jsou otázky v dotazníku zvoleny dobře a jsou dobře formulovány (např. dotazování na přátelství v týmu). V odpovědích ale není u tohoto typu dotazů možnost širší škály odpovědí, například „Souhlasím částečně“ či „Souhlasím s výhradami“. Odpověď „Zcela nesouhlasím“ doporučuje autorka zařadit až za odpověď „Nesouhlasím“, tak bude zachována postupná emoční škála od odpovědi od pozitivního k negativnímu.

Výsledky dotazníku ukazují na spokojenost pracovníků v oblasti hodnocení nadřízeného – žádný nadřízený nebyl hodnocen coby nevyhovující, v žádné z odpovědí se neobjevilo zaškrtnuté políčko „Zcela nesouhlasím“ nebo „Nesouhlasím“, což značí velice dobrý výsledek.

Jako návrh pro změny v příštím dotazníku navrhuje autorka následující body (kromě již navrženého doplnění odpovědí o Likertovu škálu):

V otázce spokojenosti s motivačním programem společnosti uvést alespoň nějaké příklady tohoto programu, jako jsou například příspěvky na penzijní pojištění, podíly na zisku, odměna za odpracované roky atd. Hrozí zde totiž riziko, že zaměstnanec nepochopí správně otázku a jeho odpověď nebude mít následně vypovídající hodnotu. Je zde také dobré uvést políčko pro případné návrhy samotných zaměstnanců, jaký program by si přáli, co jim ve stávajícím programu chybí.

V dotazníku také chybí otázka spokojenosti s komunikací ve společnosti, s komunikací vedení společnosti se zaměstnanci, zda mají zaměstnanci pocit, že vedení společnosti je informuje o dění v organizaci? Toto je nezbytné, neboť komunikace je jedním z klíčových atributů spokojenosti zaměstnanců. Pro další dotazník autorka tedy doporučuje doplnit otázku tohoto typu a nezapomenout dát opět možnost odpovědi v širší škále, od velmi spokojen přes spokojen, mám výhrady až po nespokojen či velmi nespokojen.

Dále v dotazníku chybí otázka, jak jsou lidé spokojeni s možností firemního vzdělávání. Možnost podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (práce s talenty, řízení nástupnictví) je významný nástroj motivace zaměstnanců a současně se jedná o jeden z nástrojů modelu celkové odměny; je tedy žádoucí otázku tohoto typu do dotazníku zařadit.

Navržené rozšíření otázek a škály odpovědí umožní, aby budoucí dotazníková šetření přinesla hlubší vhled do problematiky spokojenosti pracovníků organizace. Společnost tak bude moci lépe reagovat na požadavky, případné výhrady či podněty tak, aby spokojenost zaměstnanců rostla. Autorka práce doporučuje zařadit do dotazníku chybějící otázky, které jsou dle jejího názoru nutné ke zjištění optimálního uplatňování modelu celkové odměny.

3.5 Rozhovor s personalistkou společnosti XY

Rozhovor (nebo také interview) definuje Chráska (2017, s. 176-178) jako metodu shromažďování dat za pomoci verbální komunikace mezi tazatelem a dotazovaným. Aby mohla být využita možnost výhody této metody, což je možnost okamžité reakce a možnost přizpůsobení se nastalé situaci, je nutné, aby mezi dotazovaným a tazatelem panovala atmosféra důvěry.

Rozhovor lze dle tohoto zdroje dělit na strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný a skupinový, vždy dle podle toho, do jaké míry tazatel interview ovlivňuje. Strukturovaný rozhovor má podobu předem připravených otázek a je spíše podobný dotazníku. Tazatel klade otázky a poté zaznamenává odpovědi dotazovaného. Tento typ rozhovoru nedává prostor k vytvoření atmosféry vzájemné důvěry mezi dotazovaným a tazatelem, výsledky interview jsou ale dobře zpracovatelné. U polostrukturovaného rozhovoru jde o mezičlánek mezi strukturovaným a nestrukturovaným interview, kdy tazatel má předem připravený soubor otázek, dotazovaný ale má na výběr více možností odpovědi nebo může svoji odpověď blíže dovysvětlit. U nestrukturovaného rozhovoru je ze všech typů rozhovorů nejbliže přirozené

lidské komunikaci mezi dvěma subjekty, prakticky bez řízení. Výhodou je možnost navázání opravdu důvěrné atmosféry a možnost získání opravdu upřímných odpovědí. Nevýhodou je ale na druhou stranu možnost zkreslování, ovlivňování a ve výsledku i převedení kvalitativních dat na data kvantitativní.

V této práci je využito metody polostrukturovaného rozhvoru. Díky tomu, že autorka zná personalistku společnosti osobně již delší dobu, navíc je tazatelka zaměstnancem společnosti, byla zaručena pozitivní atmosféra důvěry mezi tazatelem a dotazovaným a odpovědi lze považovat za upřímné a pravdivé. Dotazovaná pracuje pro společnost XY v této pozici již 7 let, což znamená hluboký vhled do problematiky, znalost postupného vývoje v přístupu společnosti k lidským zdrojům a politiky HR přístupu vůbec; je tak zaručen vysoký stupeň validity získaných odpovědí. Získané informace a získaná data z rozhvoru byla vyhodnocena a dále využita k jednotlivým doporučením uvedeným dále v této práci.

Odpovědi personalistky, paní AB, naznačují snahu společnosti XY být atraktivním zaměstnavatelem a mít možnost získávat a udržet si stabilní a kvalitní zaměstnance. Ze získaných informací dále vyplývá, že péče o zaměstnance je jednou z klíčových oblastí strategie podniku a spokojenost zaměstnanců hraje velikou roli. Kladně lze ohodnotit například srovnatelné mzdy zaměstnanců (vzhledem k regionu), výčet benefitů společnosti (k nejoblíbenějším patří např. možnosti účasti na sportovních akcích a konání různých setkání zaměstnanců před Vánoce).

Personalistka například velmi oceňuje možnost osobního růstu, seberealizace a podporu vedení společnosti v práci. Je ale velmi důležité, aby tyto možnosti měli zaměstnanci na všech úrovních pracovních pozic – aby pracovníci od těch nejnižších pozic měli možnost odborného vzdělávání, osobnostního růstu a realizace.

Dle odpovědí jsou důležitou součástí firemního života také různé společenské akce. Tuto skutečnost lze hodnotit povelmi pozitivně, protože mimopracovní akce vedou k utužování vztahů mezi kolegy a k rozvíjení těchto vztahů. Specifickou roli mají charitativní akce; jejich podpora umožňuje rozvíjet dobré jméno společnosti a opět pomáhá budovat lepší vztahy mezi kolegy. Orientace podniku na tzv. Corporate Social Responsibility (CSR, Společenská odpovědnost firmy) je účinným nástrojem budování značky zaměstnavatele. CSR znamená dle Businessdaily (www.Businessdaily.com, 2019) vyvíjející se obchodní praxi, která zahrnuje do obchodního modelu společnosti především udržitelný rozvoj. Má pozitivní dopad na sociální, ekonomické a environmentální faktory.

Co se týče benefitu „voucher za odpracované roky“, navrhuje autorka práce v tomto případě přímou finanční odměnu zaměstnanci, aby mohl s částkou naložit dle svého uvážení, aby nebyla čistě jen na dovolenou. Tento návrh se objevil i v 9 odpovědích v dotazníku spokojenosti zaměstnanců.

Z odpovědí dále vyplývá, že personalistka preferuje lidský přístup ke kolegům a má snahu řešit případné problémy, což je dobrým znamením pro kvalitní řízení lidských zdrojů (personální útvar se skládá z 2 pracovníků – mzdové účetní, což je i vedoucí personálního útvaru, a uvedené personalistky), kdy personální útvar funguje jako podpora manažerů při řízení jejich podřízených.

Na základě odpovědí je však patrné, že pojem angažovanost je zaměňována za motivovanost.

Doporučením pro další období je zaměření se na angažovanost zaměstnanců jako takovou a na zajišťování faktorů vedoucích ke zvyšování angažovanosti. Níže uvedená tabulka (Tabulka 3) je doporučeným nástrojem pro zjištění rámce pro diagnózu angažovanosti. Diagnóza určí míru hnacích sil, průzkumu a mezer v angažovanosti. Pro zjištění názorů zaměstnanců autorka práce

doporučuje tento dotazník zadat současně s dotazníkem spokojenosti zaměstnanců, přičemž je nezbytně nutné vysvětlit zaměstnancům aktivně ať už na setkání s ředitelem či na firemní síti (nebo využít oba nástroje) důležitost tohoto dotazníku a důvod pro jeho zařazení ke stávajícímu dotazníku. Následné měření angažovanosti může v dalších letech probíhat na základě šablony akčních plánů, která bude sestavena z výsledků diagnostiky.

Tabulka 3 Návrh rámce pro diagnózu angažovanosti ve společnosti XY

Hnací síla angažovanosti	Míra zájmu plynoucí z předchozích analýz			Nutná opatření
	značný zájem	jistý zájem	žádný zájem	
Vedoucí, kteří dokáží ocenit své podřízené, jejich přínos pro organizaci, u svých podřízených uplatňují individuální přístup, umí zabezpečit účinnou organizaci práce pro své podřízené a podřízení mají pocit, že jsou vedeni tak, aby mohli vykonávat svoji práci účelně a s co nejlepšími výsledky.				
Pro organizaci platí, že svou aktivitou naplňuje svoje hodnoty a uplatňuje svůj záměr mít bezpečná a pohodová pracoviště a má zájem o zdraví svých zaměstnanců.				
Podmínky k práci, které zároveň podporují firemní komunikaci, poskytují příležitosti a podporují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců.				
Smyslplná práce. Která poskytuje určitou míru autonomie a zároveň vede k rozvoji schopností a dovedností pracovníků.				
Pracovníci, kteří mají možnost vyjádřit svůj názor a mají pocit, že je jim nasloucháno.				

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 788), vlastní zpracování

4 Závěr

Cílem práce bylo navrhnout možnosti zvýšení angažovanosti pracovníků pomocí nového přístupu v leadershipu ve společnosti XY. Angažovanost zaměstnanců je předpokladem zvyšování pracovního výkonu, konkurenceschopnosti a ziskovosti podniku.

Dílčím cílem bylo navrhnout úpravy dotazníku, který je pravidelně používán ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců, tak, aby umožnil získat přesnější odpovědi. Pravidelné dotazníkové šetření by se tak mohlo stát efektivnějším nástrojem zvyšování spokojenosti zaměstnanců a potažmo jejich angažovanosti.

Pomocí literární rešerše byly definovány klíčové aspekty motivace, oddanosti a angažovanosti zaměstnanců. S použitím metod deskripce, analýzy interních materiálů, dotazníkového šetření a polostrukturovaného pohovoru byly získány informace týkající se motivačního systému, spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Změny v leadershipu společnosti lze definovat následovně:

- větší orientace na spokojenost zaměstnanců;
- zlepšení informovanosti zaměstnanců a rozvoj nových komunikačních kanálů;
- rozšíření škály nabízených benefitů;
- upevňování a rozvoj vztahů na pracovišti;
- posílení úlohy liniových manažerů.

Lze tedy konstatovat, že vedení společnosti považuje oblast spokojenosti zaměstnanců za klíčovou. Spokojenost zaměstnanců je důležitá pro zvyšování motivace a potažmo angažovanosti zaměstnanců. Je účinným nástrojem zvyšování pracovního výkonu a posilování konkurenceschopnosti podniku.

Na základě šetření bylo ale zjištěno, že společnost pracuje pouze s motivačním programem a se spokojeností zaměstnanců, angažovanost sama o sobě je opomíjena či zaměňována za motivaci a není nijak samostatně sledována či zjišťována. Jelikož je ale zjišťování angažovanosti zaměstnanců velmi žádoucí pro další ekonomický i sociální růst organizace, lze doporučit, aby se společnost angažovaností zaměstnanců zabývala.

Doporučením je zaměřit se v první řadě na zvýšení angažovanosti liniových manažerů, kteří mají nezastupitelnou roli při motivaci zaměstnanců a řízení pracovního výkonu, a dalších klíčových zaměstnanců organizace. Teprve v další fázi by bylo vhodné posílit zvyšování angažovanosti u dalších zaměstnanců. Bude nutné vytvořit mechanismus měření úrovně angažovanosti.

Výsledky šetření také ukázaly, že organizace v oblasti motivace uplatňuje všechny nástroje modelu celkové odměny. Určité mezery jsou ale v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je proto žádoucí, aby tato oblast lidských zdrojů byla do budoucna více rozvíjena. Možnost odborného vzdělávání a rozvoje (práce s talenty, kariérní růst, řízení nástupnictví) jsou významnými nástroji motivace zaměstnanců a jejich stabilizace. V neposlední řadě přispívají k budování dobrého jména zaměstnavatele.

Vzhledem k tomu, že spolu nedílně souvisí spokojenost, motivace a angažovanost zaměstnanců, směřuje další doporučení k pravidelně prováděnému dotazníkovému šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců. V první řadě je dotazník nutné rozšířit o další

otázky. Jedná se především o otázky týkající se spokojenosti s kvalitou komunikace v organizaci nebo se zjišťováním spokojenosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Doporučením je také rozšíření škály možnosti odpovědí, aby získané informace byly přesnější a lépe odpovídaly realitě. Je vhodné využít možnosti Likertovy škály.

Důležitou oblastí je komunikace, která má odstatný vliv na spokojenost a také angažovanost zaměstnanců. Další doporučení směřují proto do této oblasti. Do budoucna by bylo vhodné zaměřit se na vytvoření efektivní interní komunikační sítě (intranetu). Zavedení intranetu by nahradilo současný komunikační nástroj – podnikový časopis (popř. by se elektronická verze časopisu mohla stát součástí podnikového intranetu).

Náklady na podnikový časopis, který vychází 3 x do roka (s náklady 38 Kč za 1 ks časopisu, v celkovém nákladu 300 výtisků na jedno číslo), činí 32 200 Kč. Zavedení interní sociální komunikační sítě díky nástroji Yammer, kde jsou plánované náklady 6,7 Eur na jednoho uživatele, což znamená při současném počtu 183 zaměstnanců náklad ve výši 1226,1 Eur měsíčně, tj. celkem 14 713, 20 Eur za rok, v přepočtu při 28 Kč za 1 Eur a při 183 zaměstnancích to značí částku 411 969,6 Kč). Návratnost investice je reálně dosažitelná v rámci 2 měsíců v případě snížení fluktuace o 2 osoby za měsíc. Tímto krokem firma také získá mnohem větší a pružnější možnost reakce na jakékoliv podněty, informace a dotazy, prostor pro možnou komunikaci nejen e-mailem, kdy řadoví zaměstnanci ve výrobě nemají svoji pracovní e-mailovou adresu, a intranetem se tento informační handicap odstraní.

Kladně bude moci být ohodnoceno i to, že jednotlivá oddělení budou moci mnohem snáze reagovat na jednotlivé příspěvky mezi sebou a také jednotliví pracovníci zde mohou mít prostor se projevit. Součástí obsahu by byly i zlepšovací návrhy, které jsou nyní řešeny (jejich podávání a hodnocení) v papírové formě. Tímto krokem může vzniknout ucelená sociální komunita pod gescí společnosti XY, ale s obrovským potenciálem využití jak pro pracovní, tak i pro soukromé mimopracovní informace, jako je například možnost soukromé inzerce zaměstnanců, zajímavé příspěvky z okolí podniku a podobně. Díky tomuto nástroji vznikne mnohem rychlejší možnost reakce na podněty zaměstnanců, na komunikaci s nimi. Dojde tak zcela jistě k významnému zkvalitnění podnikové komunikace, a to horizontální i vertikální. Je nutné zdůraznit, že komunikace v rámci podniku je jedním z nejučinnějších nástrojů spokojenosti zaměstnanců a růstu jejich angažovanosti. Přispívá ke stabilizaci zaměstnanců a má příznivý vliv na fluktuaci pracovníků.

Krok se zavedením sociální interní sítě může vést i k možné diferenciaci společnosti XY od ostatních podniků a zařadí se tak mezi podniky, které drží krok s dobou, mají aktivní přístup k řešení problémů zaměstnanců a budují atmosféru vzájemné důvěry a propojenosti mezi zaměstnanci a organizací.

Navržené kroky následně mohou vést ke zvýšení motivace a růstu angažovanosti, a to právě díky modernímu přístupu řízení a rozvoje lidských zdrojů, jako je například transparentnější informovanost a komunikace díky firemní sociální síti či hlubšímu vhledu do problematiky a vývoje angažovanosti pracovníků. Aplikace těchto doporučení do firemních procesů povede do budoucna ke zvyšování nejen zisků, ale i hodnoty značky společnosti XY.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-9882-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 558 stran. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 428 stran. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 256 stran. ISBN 978-80-247-5326-3.

KOTLER, P, KELLER, K. L, *Marketing management*. 14. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013. 400 stran. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2015. 400 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBÁTOVÁ, S., BLOUDEK, J., BUJNA, T., HENYCH, M. a MÜLLER, D. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2012. 214 stran. ISBN 978-80-7261-257-4.

MÜHLFEITH, J., COSTI, C. *Pozitivní leader. Jak energie a štěstí pohánění špičkové týmy na cestě k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Albatros Media, 2017. 368 stran. ISBN 978-80-265-0591-4.

NOVAK, D. *Získejte lidi na svou stranu. Jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 1. vydání. Praha. Přeložil Svatoslav GOSMAN: Pavel Dobrovský, 2013. 313 stran. ISBN 978-80-7306-543-0.

PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M. a SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 152 stran. ISBN 978-80-247-4646-3.

SCOTTOVÁ, K. *Radikální otevřenost. Jak být silným leaderem a přitom neztrácet lidskost*. 1. vydání. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 323 stran. ISBN 978-80-7555-048-4.

ŠOCHOVÁ, Z. *Skvělý ScrumMaster*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2018. 168 stran. ISBN 978-80-251-4927-0.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 stran. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 stran. ISBN 978-80-7357-925-8.

Odborné knihy a časopisy

LALOUX, F. *Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 1. vydání, Praha: PeopleComm, 2016. 377 stran. ISBN 978-80-87917-29-9.

Internetové zdroje

ARCHIV.IHNEDCZ: *Firmy s angažovanými zaměstnanci generují vyšší zisky* [online]. 2017 : <https://archiv.ihned.cz/c1-65959740-angazovanost-zamestnancu-existencialni-ukol-pro-leadership> [cit. 2020-04-21].

BUSINESSDAILY: *Corporate Social Responsibility* [online]. 2019 : <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html> [cit. 2020-04-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Struktura mezd zaměstnanců* [online]. 2018 : <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2018> [cit. 2020-01-29].

EU-OSHA: *Healthy workplaces for all ages* [online]. 2016 : https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK_en/what-age-management [cit. 2020-04-13].

MLADÁ FRONTA, EURO CZ: *Netradiční benefity* [online]. 2019 <https://www.euro.cz/byznys/netradicni-benefity-cesi-chteji-petihodinovou-pracovni-dobu-nebo-podil-na-zisku-spolecnosti-1439089> [cit. 2020-03-18].

IBM: *IBMConnections* [online]. 2020: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-social-software/2017/03/31/ibm-connections-6-0-available-download/> [cit. 2020-04-19].

IDNES: *Práce na směny bývá náročná, jak zabránit zdravotním potížím* [online]. 2018: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/finance-prace-zamestnani-smenny-provoz-planovani-prace.A180503_399149_podnikani_kho [cit. 2020-03-04].

INNEED: *Vyhledávání nabídek práce, platy* [online]. 2020: <https://cz.indeed.com/salaries/oper%C3%A1torv%C3%BDrobySalaries,Pardubick%C3%BD-kraj> [cit. 2020-03-29].

HAYGROUP: *Engaged Employees and Boost Performance HayGrop* [online]. 2001: https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Hay%20assoc%20engaged_performance_120401.pdf [cit. 2020-03-04].

HRNEWS: *Lidské zdroje, nábor. Proč brand zaměstnavatele českým firmám nefunguje* [online]. 2019 : <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/proc-brand-zamestnavatele-ceskym-firmam-nefunguje-id-3850927> [cit. 2020-04-03].

MICROSOFT 365: *Office 365* [online]. 2020 : <http://www.yammer.com/> [cit. 2020-04-19].

SWJEH: *Workhours and worklife balance* [online]. 2008 : <https://swjeh.fi/pdf> [cit. 2020-04-08].

TEST OSOBNOSTI MBTI: *Test osobnosti mbti* [online]. 2020 : <http://testmbti.hys.cz/index.php> [cit. 2020-03-08].

VLÁDA.CZ: *Zpráva za rok 2018 o rovnosti žen a mužů* [online]. 2019: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Material---Zprava-za-rok-2018-o-rovnosti_FINAL.pdf [cit. 2020-04-05].

WORDPRESS: Free Management E-Books : *Handy's Motivation Theory* [online]. 2015: <http://www.free-management-ebooks.com/news/handys-motivation-theory/> [cit. 2020-14-02].

Přílohy

Příloha 1 Přepis rozhovoru s firemní personalistkou

Dne: 06.02.2020

Pohlaví: žena

Věk: 37 let

Místo rozhovoru: kancelář personalistky

Délka zaměstnání: 9 let

Byl poskytnut souhlas s využitím odpovědi v bakalářské práci

„Zvýšení angažovanosti zaměstnanců ve společnosti XY „

1. Otázka: Jaká je Vaše pozice ve společnosti XY a co obnáší?

Odpověď: Pozice Personalistky

Má pozice spočívá v nastavování HR procesů, HR strategie a politiky ve firmě XY.

Hlavními HR procesy jsou: získávání a výběr pracovníků, adaptace pracovníků, rozvoj a vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, motivace

Důležitým faktorem se v současné době pro mne stává HR marketing (nastavování moderních trendů v personalistice), který výrazně přispívá k rozvoji firmy.

Personalista je zkrátka nepostradatelným článkem firmy. Pozice personalisty je velmi rozmanitá a pestrá, musím být na své pozici schopná nadhledu, být empatická, kreativní, obezřetná ohledně hledání řešení a neposledně dokázat správně motivovat zaměstnance. Samozřejmě má pozice také obnáší mít povědomí a orientaci v zákoníku práce a základních znalostech v jednotlivých oblastech personalistiky, proto je důležité být nejen partnerem pro vyšší management, ale také partnerem, pro ostatní zaměstnance a srozumitelným tlumočnickem personálních věcí.

To, co dělá firmu firmou, jsou právě její zaměstnanci, které vnímám jako partnery.

2. Otázka: Jaké benefity společnost XY nabízí pro své zaměstnance?

Odpověď: Co se týče benefitů pro zaměstnance, společnost XY má pro své zaměstnance připraveny následující:

Dovolená ve výši 25 dnů, z 25 dní dovolené je 10 dní celozávodní dovolená (nařízená)

Stravenky v hodnotě 100 Kč (navýšení jejich hodnoty z 80 Kč na 100 Kč proběhlo k 1.5.2019) přičemž příspěvek zaměstnavatele činí 55 % z hodnoty stravenky, zaměstnanec tedy doplácí 45 % hodnoty stravenky odpočtem z čisté měsíční mzdy.

2 x do roka vyplácení podílů na zisku.

Zaměstnavatel přiznává mimořádnou prémii zaměstnanci ke mzdě v návaznosti na kladný hospodářský výsledek společnosti (EBIT) a v návaznosti na produktivitu zaměstnance (nemocnost). Prémie je vyplácena v každém pololetí fiskálního roku, dle výše pracovního úvazku. Prémie je vyplácena zaměstnancům, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru déle než 6 měsíců. Zaměstnanec, který je v pracovním poměru 6 měsíců – 1 rok má nárok na polovinu vyplácené částky. Prémie bude vyplácena, neskončí-li pracovní poměr zaměstnance během daného pololetí fiskálního roku nebo není-li zaměstnanec v daném fiskálním roce ve výpovědní lhůtě.

Při vyplácení prémie je přihlíženo k absenci v daném pololetí fiskálního roku, a to dle rozhodnutí vedoucího (do absence se v tomto případě počítá pracovní neschopnost (ne ošetřovné)). Pokud je pracovní neschopnost delší jak 14 kalendářních dní v daném fiskálním roce, nárok zaniká. V mimořádných případech může vedoucí určit výjimku. Výši mimořádné prémie určuje jednatel společnosti na základě podkladů od finančního manažera, který stanoví maximální možnou částku vyplacenou zaměstnancům v návaznosti na aktuální hospodářský výsledek společnosti

Bonus za doporučení nového zaměstnance (po půl roce práce) ve výši 10 000,- Kč. Zaměstnanec doporučí vhodného kandidáta na hledanou pozici. Kandidát bude obsazen na danou pozici a po půl roce ve firmě, spokojenosti s tímto zaměstnancem a prodloužení doby určité, bude vyplacen tento bonus zaměstnanci, který kandidáta doporučil. Zaměstnanec se sám přihlásí o tento bonus u svého nadřízeného, který o této odměně rozhoduje. Bonus je ve výši 10.000,- Kč.

Odměna za zlepšovací návrhy – uplatňování KAIZEN systémů (odměna je vyplácena na základě rozhodnutí vedoucího). Hodnocení Kaizenů (zlepšovacích návrhů) se provádí 1x měsíčně na poradě vedení, kde jsou jednotlivé Kaizeny představeny, nejlépe za přítomnosti ředitele firmy. Odměna vyšší jak 10.000 Kč musí být vždy schválena ředitelem firmy a je proplácena následně po schválení. Vyčíslitelné přínosy a jejich správný výpočet musí být potvrzen oddělením controllingu před hodnocením komisí.

Příspěvek na penzijní připojištění dle odpracovaných let ve firmě od 100 – 500 Kč

Součástí sociální politiky společnosti a programem ke stabilizaci zaměstnanců slouží také příspěvek zaměstnavatele na důchodové připojištění. Jedná se o nástroj dlouhodobé motivace, který je určen pro zaměstnance s délkou trvání pracovního poměru ve společnosti více než 1 rok a je ve výši odpracovaných let ve firmě od 100 Kč pro ty, kteří pracují ve firmě déle, než 1 rok až do výše 500 Kč pro ty, kteří pracují ve společnosti XY více, než 5 let.

Po odpracování každých 5 let ve firmě poukaz na dovolenou ve výši 5000 Kč za každý odpracovaný rok (za odpracovaných 5 let 5000 Kč, za 10 let 10 000 Kč atd.) Vedení společnosti XY tímto oceňuje loajalitu zaměstnanců a dle délky jejich nepřerušného pracovního poměru poskytuje příspěvek na dovolenou v podobě certifikátu.

Dále zde funguje pro pracovníky výroby a logistiky program Elita: po odpracování 1 roku a s plnění daných kritérií bonus až 1500Kč měsíčně (rozhoduje vedoucí pracovníka). Nutností pro splnění podmínek pro tento program je práce ve firmě déle, jak 1 rok, dbaní dodržování BOZP a PO, efektivní využívání pracovní doby a podávání podnětů pro zvyšování produktivity výroby a pracovních procesů, dokázání dsamostatného zaškolení dalšího pracovníka na svojí pozici, pravidelná docházka do zaměstnání apod....

Dále je možno ve firmě absolvovat dotované kurzy AJ, kdy polovinu hradí zaměstnavatel a druhou polovinu zaměstnanec srážkou ze mzdy.

K dalším benefitům patří výhodný tarif i pro další 3 čísla po odpracování ½ roku ve firmě a dále případná práce v sobotu a v neděli je za příplatek 25% (ze zákona pouze 10%)

3. Otázka: Zjišťuje společnost XY spokojenost zaměstnanců? Pokud ano, tak jakým způsobem a jak dlouho? Jak se liší výsledky jednotlivých let? A je nějakým způsobem pracováno s výsledky dotazník spokojenosti?

Odpoď: Od roku 2018 probíhá ve společnosti průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Pro zaměstnance výroby a skladu je poskytnuta forma dotazníků v papírové podobě a zaměstnancům THP je zaslán dotazník online.

Výsledný report z průzkumu je předložen vedení společnosti a také je zpětná vazba z průzkumu prezentována všem zaměstnancům při každoročním setkání jednatele se zaměstnanci, kdy jednatel uvádí veškerá data získaná z průzkumu a následně prezentuje zpětnou vazbu.

4. Otázka: Kolik má společnost XY v současné době zaměstnanců a sleduje se nějak například délka pracovního poměru pracovníka ve společnosti? A která pracoviště jsou z hlediska fluktuace nejvíce riziková?

Odpověď: V současné době zaměstnává společnost XY 180 zaměstnanců.

Jelikož se neřadíme mezi firmy s vysokou fluktuací, nejde konkrétně specifikovat rizikové pracoviště, ale vzhledem k tomu, že jsme výrobní firma a poměrově většina zaměstnanců tvoří zaměstnanci výroby a skladu, tedy dělnické pozice, tak vždy je znatelnější fluktuace na těchto pozicích.

5. Otázka: Pracuje nějakým způsobem společnost XY s motivací či angažovaností svých zaměstnanců? A jakým způsobem?

Odpověď: ano, samozřejmě pracujeme s motivačním programem viz. benefity společnosti.

Každý rok předkládáme vedení společnosti novou HR strategii a snažíme se neustále procesy zlepšovat a nastavovat, tak aby pozitivní změnu cítili hlavně zaměstnanci a zároveň se to odrazilo k prospěchu celkové firemní strategie.

Jsme každý rok zapojení do benchmarkingu abychom monitorovali situaci na trhu.

Každý rok probíhá firemní akce pod názvem MEMORIÁL RUDY KŘIČENSKÉHO (sportovní akce). Tato akce spočívá v tom, že máme možnost všichni zaměstnanci se vzájemně nejen poznat napříč firmou, ale užít si den jinak než jako pracovní den, pobavit se, hlavně zasportovat a užít si pohodový den mimo firmu a poznat ostatní kolegy jinak než po pracovní stránce.

Dále každý rok pořádáme za HR oddělení tzv. Vánoční setkání se zaměstnanci.

Jedná se o celodenní posezení na HR oddělení, kdy si můžou zaměstnanci s námi jako s kolegyněmi z HR posedět, popovídat u kávy a výborného občerstvení a hlavně se předávají dárky zaměstnancům (poté už následuje firemní vánoční večírek).

V průběhu roku také pořádáme projekt pod názvem 3x10, u kterého má možnost každý zaměstnanec podat návrh na podporu financování nějakého zajímavého projektu nejen charitativního rázu.

Jsou vybrání 3 projekty (navržené jednotlivými zaměstnanci), které získají od firmy XY finanční dar v hodnotě 10 000 Kč

Také plánujeme 1x za rok Dobroden - účelem této akce je v rámci pracovní doby se zapojit a udělat dobrý skutek v rámci ochrany ŽP.

2x ročně vychází firemní časopis Vzduchoviny, kde má možnost každé oddělení sdělit, informovat prezentovat co vše se na jejich oddělení děje, zlepšuje apod. Většinu obsahu časopisu tvoří příspěvky našeho HR oddělení a vždy přiházíme s nějakými novinkami a hlavně soutěží pro zaměstnance a vždy máme hojnou účast. V každém čísle časopisu také uvedeme jednoho zaměstnance do síně slávy – jsou to kolegové, kteří jsou firmě oddáni více jak 20 let. Dále za své oddělení máme právní okénko, kde zaměstnanci mohou získat podrobné informace k dané pracovně právní problematice.

6. Otázka: Jaké vnímáte hlavní výhody práce ve společnosti XY , v čem se liší od jiných společností? Nabízí společnost XY nějakou přidanou hodnotu pro zaměstnance v porovnání s jinými podniky?

Odpověď: Pro mne je primárně výhoda pracovat ve firmě, která má rodinnou historii a stále tak v této firmě vnímám i rodinnou atmosféru přesto, že firma byla před více jak 3 lety prodána zahraniční nadnárodní společnosti.

Naučila jsem se pochopit, jaký význam pro firmu mají její zaměstnanci, jak s nimi komunikovat, jak jim pomoci řešit jejich problémy a i to, že v oblasti práce s lidmi každý problém musí mít a má svoje řešení.

Dostala jsem v této firmě prostor pro seberealizaci a velkou podporu vedení k možnosti prosadit a realizovat vlastní nápady – projekty a ne v každé firmě je toto umožněno.

Za sebe mohu říci, že i když jsem několik let na pozici se stejným názvem, obsah mé práce se v průběhu času několikrát výrazně změnil a to je pro mne obohacující.

Přesto všechno je pro mne nejdůležitější pracovat s kolegy, kteří Vás motivují, inspirují a podporují ve Vaší práci. Má práce je pro mne stále výzvou.

Příloha 2 Firemní dotazník spokojenosti 2019

Jednotlivé body z dotazníku spokojenosti XY:

1) Věk

- Do 20 let
- Do 30 let
- Do 40 let
- Do 50 let
- Nad 50 let

2) Pohlaví

- Muž
- Žena

3) Jak dlouho pracujete u společnosti XY (u žen se nepočítá mateřská dovolená)

- Do 1 roku
- Do 5 let
- Do 10 let
- Do 15 let
- 15 a více let

4) Oddělení - vypište svoje oddělení

5) Vaše spokojenost s pracovními podmínkami (vyberte jednu z odpovědí v každém řádku)

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím
--	--------------------	-----------	----------------------	-------------

Mám dobré podmínky pro svou práci, abych mohl/a podávat kvalitní výkon.				
Mám ke své práci vhodné vybavení, pomůcky a nástroje.				
Pracovní doba a její rozložení mi vyhovuje.				

6) Vaše spokojenost s atmosférou na pracovišti (vyberte jednu odpověď v každém řádku)

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím
Kolem mne panuje pozitivní atmosféra.				
Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým, dělají vše pro to, aby				

odváděli dobrou práci.				
Mezi různými útvary ve firmě panuje dobrá spolupráce a podpora.				
Mám mezi kolegy přátele.				

7) Vaše spokojenost se mzdou (Vyberte jednu odpověď v každém řádku)

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím
Moje mzda odpovídá mé pozici, kvalitě a množství odvedené práce.				
Moje mzda je vzhledem k mé kvalifikaci srovnatelná na trhu.				
Moje mzda mi umožňuje přiměřeně zajištění a				

uspokojení mých potřeb.				
Jsem spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšováním mzdy, osobním ohodnocením.				

8) Napište nám jméno Vašeho přímého nadřízeného

9) Vaše spokojenost s nadřízeným. Můj nadřízený: (vyberte jednu odpověď v každém řádku)

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím
Zná dobře moji práci.				
Má reálné požadavky.				
Dovede dobře rozdat práci mezi jednotlivé zaměstnance, je efektivní.				
Je důsledný/á a spravedlivý/á				

při odměňování, umí také pochválit.				
Mě dostatečně motivuje.				
Má lidský přístup.				
Je odborně způsobilý/á nás vést.				
Zvládá složité situace, nevytváří stres na pracovišti.				
Stará se o můj profesní rozvoj (školení, tréninky).				
Má čas se mnou pohovořit a často poskytuje zpětnou vazbu k mé práci.				

10) Spokojenost s motivací

	Spokojen	Nespokojen
Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem společnosti?		

11) V případě nespokojenosti, prosím, konkretizujte

12) Je něco, co byste chtěl/a na vašem pracovišti změnit?

13) Prostory ve společnosti – pokud máte nějaké připomínky, návrhy či změny, prosím, napište nám je.

14) Doporučili byste tuto společnost jako dobré místo pro práci?

- Ano
- Ne

15) Co jiného byste nám chtěli říct a nenašli jste v dotazníku?

Jméno a příjmení zaměstnance (dobrovolné)