

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

**Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů
ve vybrané organizaci**

Bakalářská práce

Autor: **Lucie Křížová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2021

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci
vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....

(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Tímto chci poděkovat především vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Tomšíkové za její trpělivost a upřímnost. V neposlední řadě děkuji všem respondentům za jejich čas a nápady, díky kterým mohla tato práce vzniknout.

Abstrakt

Téma bakalářské práce „Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ se věnuje aktuální tématice. V teoretické části práce se zabývám pojmy s tématem souvisejícími, jako je problematika řízení lidských zdrojů, personální útvar, motivace, v rámci které je popsána jak motivace vnitřní, tak vnější, odměňování a hodnocení zaměstnanců a také firemní kultura. Hlavní metodou použitou v této části práce byla analýza informací z odborné literatury.

Pro praktickou část bakalářské práce jsem zvolila tři metody výzkumu, které jsem realizovala ve vybrané organizaci. Jednalo se o dotazník, skupinový rozhovor s manažery a individuální rozhovor s vedoucím personálního oddělení. S využitím metody analýzy a komparace výsledků jsem vyslovila vlastní doporučení, která spočívala především v návrhu propracovaného způsobu zajištění kontaktu firmy se zaměstnanci na dálku, který jsem pojmenovala komunikační matice. Výsledkem komunikační matice jsou aktuální informace o problémech zaměstnanců a komunikace na dálku. Komunikační matice je určena pro manažery a nejvyšší vedení společnosti a byla již použita v praxi.

Klíčová slova

motivace, zaměstnanci, benefity

Abstract

The topic of the bachelor's thesis „Motivation of employees through compensation and benefits in the selected organization" is devoted to current topics. In the theoretical part of the work I deal with concepts related to topics such as human resources management, human resources department, motivation, which describes both internal and external motivation, remuneration and evaluation of employees and corporate culture. The main method used in this part of the work is the analysis of informations from the literature.

For the practical part of the bachelor's thesis, I chose three research methods, which I implemented in selected organizations. It was a questionnaire, a group interview with managers and an individual interview with the head of the personnel department. Using methods of analysis and comparison of results, I made my own recommendations, which comprised mainly the proposal for a sophisticated way of securing a remote company contact with employees, which I named communication matrix. The result of the communication matrix is up-to-date information on employee problems and long-distance communication. The communication matrix is intended for managers and top management of the company and has been already in practice.

Keywords

motivation, employees, benefits

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
1 Cíl a metodika	10
2 Řízení lidských zdrojů	11
2.1 Personální práce a její úloha v organizaci	12
2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	13
2.1.2 Personální činnosti	13
2.2 Úloha personálního útvaru	13
2.3 Personalista a jeho profil	14
2.4 Význam personální práce pro organizaci a její přínos	16
3 Motivace zaměstnanců	18
3.1 Charakteristika motivace	18
3.2 Druhy motivace	19
3.2.1 Vnitřní motivace	19
3.2.2 Vnější motivace	20
3.3 Teorie motivace	20
3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	21
3.4 Pracovní spokojenost	22
4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	24
4.1 Charakteristika a formy hodnocení	24
4.2 Charakteristika a formy odměňování	25
5 Péče o pracovníky	27
5.1 Bezpečnost práce a ochrana zdraví	28
5.2 Personální rozvoj pracovníků	28

5.3	Benefity a jejich charakteristika.....	28
5.3.1	Historie a vznik benefitů.....	29
5.4	Kultura jako firemní benefit.....	30
5.5	Psychologie ve firemním poradenství.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST		32
6	Charakteristika vybrané organizace.....	32
6.1	Informace o společnosti	32
6.2	Zaměstnanecké benefity společnosti.....	32
6.3	Dotazníkové šetření.....	34
6.3.1	Realizace dotazníkového šetření.....	34
6.3.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	34
6.4	Skupinový rozhovor s manažery	43
6.4.1	Realizace skupinového rozhovoru	43
6.4.2	Zhodnocení výsledků skupinového rozhovoru s manažery	43
6.5	Individuální rozhovor s vedoucí personálního oddělení	47
6.5.1	Realizace individuálního rozhovoru	47
6.5.2	Zhodnocení výsledků individuálního rozhovoru	47
6.6	Komparace výsledků.....	50
6.7	Vlastní doporučení	52
ZÁVĚR		54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		55
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....		57
SEZNAM PŘÍLOH.....		58

ÚVOD

Téma „Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ jsem si zvolila především proto, že sama v personalistice působím. Většina odborných publikací se shoduje na tom, že „lidský kapitál je tím nejcennějším zdrojem, které organizace mají a jejich řízení je řešeno logicky a strategicky tak, aby co nejlépe přispělo k dosažení cílů“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Proces motivování zaměstnanců se může zdát na první pohled jednoduchý, ale není. Každý jedinec má své individuální potřeby a stanovuje si cíle, aby své potřeby uspokojil. To je jeden z důvodů, proč není správné domnívat se, že „odměna, která odráží výkon jedince nefunguje vždy jako ten nejlepší motivátor“ (Armstrong, 2007, s. 219).

Moje bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části se zabývám problematikou řízení lidských zdrojů, personálním útvarem, motivací, odměňováním a hodnocením zaměstnanců a také firemní kulturou. V teoretické části bakalářské práce jsem se také zaměřila na jednu z mnoha teorií lidských potřeb, kterou je Maslowova pyramida. Dále jsem popsala vnitřní a vnější motivaci a také pracovní spokojenost.

Pro praktickou část bakalářské práce jsem zvolila tři metody výzkumu, který jsem prováděla ve vybrané organizaci. Jedná se o dotazník, skupinový rozhovor s manažery a individuální rozhovor s vedoucím personálního oddělení. Otázky položené v těchto třech metodách se navzájem prolínají a jsou komparativní, čímž jsem chtěla společnosti poskytnout pohled na znalost potřeb a motivace jejich zaměstnanců.

S využitím metody analýzy odpovědí získaných pomocí jednotlivých metod a metodou komparace těchto zjištění jsem pomocí metody syntézy vyslovila vlastní doporučení. Vzhledem k tomu, že z výsledků mého výzkumu vyplynulo, že systém benefitů je ve vybrané organizaci velmi dobře propracován a zaměstnanci vyjádřili velkou spokojenost, byl prostor pro vlastní návrhy poměrně úzký. Závěr práce shrnuje poznatky získané při jejím zpracování.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce bylo vyslovit vlastní doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cíle bylo dosaženo analýzou stávajícího systému. Praktická část navazovala na představení problematiky v teoretické části, jejímž cílem bylo charakterizovat pojmy a komparovat názory renomovaných odborníků na tuto oblast.

Hlavní metodou praktické části práce bylo dotazníkové šetření u zaměstnanců vybrané organizace, skupinový rozhovor s manažery a individuální rozhovor s personalistou a následně komparace jejich názorů. V teoretické části byla hlavní metodou analýza a komparace informací z odborných monografií.

2 Řízení lidských zdrojů

„V rozvoji koncepce řízení personálu byla důležitá idea humanizace řídicích procesů, a zvláště procesů řízení osobních věcí zaměstnanců. Tuto myšlenku zdůraznil ještě v druhé polovině 18. století R. Owen (1771-1858), který řekl, že „jeho dělníci,“ tzv. živé stroje, „jsou stejně důležité pro fabriku“ jako tzv. neživé stroje, „a také potřebují péči“ (in Vojtovič, 2011, s. 24).

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2010, s. 15).

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů“ (in Armstrong, 2007, s. 27).

Autoři píšící o personalistice odlišují řízení lidských zdrojů od personálního řízení těmito klíčovými body:

- „Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).

- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální vývoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, které přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli)“ (Koubek, 2010, s. 15).

V rámci řízení lidských zdrojů a jejich cílů uvádí autoři propojení práce personalistů s dlouhodobými strategiemi a plány organizací. Personalisté zároveň pomáhají organizaci budovat dobré jméno a zlepšovat jí atraktivitu nejen pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Zaměřují se na budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci, pomáhají rozvíjet zaměstnance nejen kvůli připravenosti na potenciální změny. Také pomáhají budovat zdravé prostředí a kulturu firmy, která bude odrážet filozofii organizace (Koubek, 2010, s. 16).

2.1 Personální práce a její úloha v organizaci

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2010, s. 13).

Nejobecnějšími termíny používanými pro tuto oblast řízení organizace jsou personální práce či personalistika. Za jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce se označují termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů (Koubek, 2010, s. 14).

2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů mají různé pojetí a v odborné literatuře jich můžeme najít velké množství. Práce vytvořené American Society for Training and Development prezentují nový přístup definující hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami, než tomu bylo dříve.

Definuje pořadí hlavních úkolů a jejich výčet následovně:

- „Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
- Zvýšení připravenosti na změny“ (Koubek, 2010, s. 19).

2.1.2 Personální činnosti

Výkonná část personální práce se nazývá personální činnost. Odborná literatura uvádí různá pojetí personálních činností. Jedna z nejčastějších podob bývá následující: vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a následné přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování; vzdělávání a rozvoj pracovníků; pracovní vztahy; péče o pracovníky; personální informační systém (Koubek, 2011, s. 17-18).

„Zrození personálních portálů a samoobslužných technologií poskytlo personální funkci novou příležitost. Pomocí těchto nástrojů a odpovídajících metodologií reengineeringu a e-engineeringu mohou organizace konečně přizpůsobit strukturu personálních útvarů a rolí tak, aby více podporovaly liniový management, aby se snížily náklady na poskytování personálních služeb, vytvářely se nové a stávající se rozvíjely“ (Walker, 2003, s. 22).

2.2 Úloha personálního útvaru

„Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká

jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku“ (Armstrong, 2007, s. 65).

Součástí práce personálního útvaru je také řídit změny, usnadňovat jejich průběh, být jejich iniciátorem a celkově se na změnách podílet. Měl by se postarat o to, aby pracovníci chápali náležitosti okolo změny jako takové, například z jakého důvodu je potřeba změnu zavést, jak může změna pomoci organizaci. Měl by zajistit odměňování těch, kdo se na změně podíleli, naplánovat kroky, které jsou potřeba k nastartování změny, získat v rámci plánování změny příznivce pro její podporu.

Jednotlivé organizace vyžadují rozdílný přístup v řízení lidských zdrojů. Počet jednotlivých pracovníků v každém týmu je pro každou organizaci jiný. Jeden personalista může připadat na 80 až 1000 pracovníků. Velikost personálního útvaru vychází z potřeb jednotlivých organizací a také z jejich přesvědčení, zdali je řízení lidských zdrojů hlavní povinností a odpovědností liniových manažerů.

Personální útvar by měl být v součástí nejužšího vedení organizace, měl by spadat přímo pod ředitele organizace. Pro personální útvar jsou manažeři zákazníci, jejichž potřeby musí personalisté odhalit a uspokojit. Musí také přesvědčit organizaci ohledně smysluplnosti produktu nebo služby. Jedná se o marketingovou strategii, jejíž součástí je také obhajování a zdůvodňování rozpočtu personálního útvaru (Armstrong, 2007, s. 66-71).

2.3 Personalista a jeho profil

Dnešní personalisté plní v každé organizaci několik úloh. Nestačí orientovat se pouze v teorii v oblasti personální práce. Musí také důkladně obstát v praktických dovednostech v této problematice, být schopen správně aplikovat souvislosti a vnímat dopady do oblasti řízení lidských zdrojů (Koubek, 2010, s. 35).

„Musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu

psycholog. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být agentem změn v organizaci. V neposlední řadě musí mít podnikatelské myšlení a být partnerem pro podnikání. Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními a osobními problémy samozřejmostí“ (Koubek, 2010, s. 35).

„Mnoho manažerů příliš často zjišťuje, že svůj čas věnují hašení požárů – tomu, aby zajistili splnění stanovených úkolů. Sami přitom přiznávají, že jim nezbyvá dost času na dlouhodobé plánování, vytváření vizí, na zkoumání alternativ, na sledování konkurence a nových produktů, na to, aby si udrželi celkový přehled, a na mnoho dalších věcí, které by měli dělat (Whitmore, 2019, s. 35-36).

„Personalisté svým způsobem v různé míře vedou a usměrňují manažery a radí jim. Na nejvyšší úrovni řízení se to týká doporučení směřujících ke strategiím lidských zdrojů a podložených řadou analýz a diagnóz, aby pokryla strategické záležitosti vyplývající z podnikových potřeb a z faktorů souvisejících s lidmi, organizací a prostředím. Budou asi také poskytovat rady týkající se záležitostí změny kultury a přístupů ke zlepšování procesů – schopností organizace dělat věci prostřednictvím lidí“ (Armstrong, 2007, s. 80).

„Ve své proaktivní roli jsou personalisté v dobrém postavení, aby viděli a analyzovali, co se děje v jejich organizaci a s jejich organizací v souvislosti se zaměstnáváním lidí, a mohli podle toho zasahovat. Na základě své analýzy provádějí diagnózu, která identifikuje příležitosti a hrozby i příčiny problémů. Na základě těchto diagnóz navrhuje inovace, které se nejspíš budou týkat procesů probíhajících v organizaci (Armstrong, 2007, s. 81).

Tabulka 1: Rozhodující oblasti schopností

Oblast (doména) schopností	Složky
1. Osobní důvěryhodnost	Žít podle hodnot firmy, udržovat vztahy založené na důvěře, jednat se správným postojem (mít neustále na paměti úspěšnost podniku, podírat názory důkazy).
2. Schopnost řídit změnu	Pohánět změnu kupředu, schopnost diagnostikovat problémy, budovat vztahy s klienty, srozumitelně tlumočit vizi, vytvářet program leadershipu (vedení organizace i vedení jako aktivity), řešit problémy a uskutečňovat cíle.
3. Schopnost řídit kulturu	Působit jako „udržovatel kultury“, rozpoznávat kulturu potřebnou k naplnění firemní podnikatelské strategie, vytvářet kulturu tak, aby byla pro pracovníky přitažlivá, vnášet kulturu do konkrétního chování, vést vedoucí pracovníky k tomu, aby se chovali v souladu se žádoucí kulturou.
4. Zabezpečování personální práce	Být odborníkem ve své specializaci, být schopen nabízet moderní a inovativní postupy v takových oblastech, jako je získávání pracovníků, rozvoj pracovníků, odměňování a komunikace.
5. Znalost podniku a podnikání	Znat strategii, organizaci, konkurenci, finance, marketing, prodej, provozní záležitosti a informační technologie.

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 94

2.4 Význam personální práce pro organizaci a její přínos

Větší pozornost organizace směřovaná k personální práci v podobě řízení lidských zdrojů vede k větší výkonnosti a celkově lepší úspěšnosti nejen v oblasti ekonomiky.

Může to souviset s následujícími body:

- „Redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby.
- Přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, které mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit práci, což vede následně ke zvýšení kvality výrobků a služeb a snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak ke zvýšení prodeje.

- Uzavíráním pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a mají nejen žádoucí pracovní schopnosti, ale jsou připraveni je ještě dále rozvíjet.
- Podněcováním pracovníků, kteří v souvislosti s vykonávanou prací vědí a umějí více než kdokoliv jiný, k tomu, aby prezentovali své nápady a předkládali návrhy, jež by mohly ovlivnit výši nákladů v organizaci.
- Zaváděním pozitivních hodnot do kultury organizace a transformováním této kultury na kulturu vysokého výkonu.
- Orientováním organizace na kvalitu pracovního života, jako faktoru pozitivně ovlivňujícího výkon, zdravotní stav, spokojenost a oddanost pracovníků.

Nezanedbatelný je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských a ostatních pracovních vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace atd. To všechno se promítá do hospodářských výsledků a postavení organizace“ (Koubek, 2010, s. 41-42).

3 Motivace zaměstnanců

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon“ (Armstrong, 2007, s. 219).

3.1 Charakteristika motivace

„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty. Obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován (jeho snaha být úspěšný, zvítězit je extrémně vysoká), může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti. Známost skutečností je, že schopnosti člověka, jeho vlohy, vědomosti, dovednosti, zkušenosti nejsou samy o sobě zárukou jeho uplatnění, jeho úspěchu. K plnému využití svých schopností člověk zpravidla potřebuje také určité vlastnosti, a to i motivační“ (Kociánová, 2010, s. 22-23).

„Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib“ (Bělohlávek, 2000, s. 42).

„Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší“ (in Armstrong, 2007, s. 219).

Můžeme rozlišit motivaci druhých lidí a motivování sebe sama. „Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když

očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu“ (Armstrong, 2007, s. 220).

3.2 Druhy motivace

„K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od nich očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.“ (Armstrong, 2007, s. 220).

„Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku. Vnitřní motivy působí jako dispozice k zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí určité funkčně či obsahově spojené struktury. V interakci s pracovním prostředím jsou tyto motivační struktury proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situačních faktorech“ (Kocianová, 2010, s. 23).

3.2.1 Vnitřní motivace

„Vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.)“ (Kocianová, 2010, s. 27).

„Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi slabší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku“ (Armstrong, 2007, s. 221).

3.2.2 Vnější motivace

„Vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty ad.). V tomto významu se jedná o stimulaci (a to nikoliv o synonymum, i když jsou běžně tyto pojmy jako ekvivalentní používány, např. v případě „motivování pracovníků“ či „motivačního programu organizace“ ve smyslu ovlivňování motivace pracovníků). Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku zvnějšku, jejím úkolem je změna motivace“ (Kocianová, 2010. s. 27).

„Peníze ve formě mzdy / platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost“ (in Armstrong, 2007, s. 231).

3.3 Teorie motivace

„Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autor této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.
- Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham

a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965)“ (in Armstrong, 2007, s. 221).

3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Motivace přímo souvisí s uspokojováním potřeb. Teorií potřeb existuje více, nejznámější je ale Maslowova hierarchie potřeb.

Vychází z předpokladu existence pěti hlavních kategorií potřeb. Pokud člověk uspokojí nižší potřebu, zaměří se jeho pozornost na vyšší potřebu.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Wikipedia, 2014

„Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcty) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po

reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

- Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací“ (Armstrong, 2007, s. 224).

3.4 Pracovní spokojenost

„Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i v pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Spokojenost lidí se měnila v průběhu vývoje společnosti v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je ovlivňována specifiky různých kultur, mění se v průběhu jednotlivých období vývoje života jednotlivců. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i v pracovním životě a rozdílně se vyrovnávají s životními i pracovními podmínkami. Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.

Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací, organizačními změnami ad. Pracovní spokojenost je vymežována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci, a to také jako jev blízký nebo shodný. V postojích člověka k práci se promítá i uspokojení jeho potřeb, takže v tomto smyslu se vymezení pracovní spokojenosti jako pracovních postojů jeví

jako širší. Dle Robbinse vypovídá pracovní spokojenost o obecném postoji člověka k práci. Osoba s vysokou úrovní pracovní spokojenosti si udržuje pozitivní postoj ke své práci. Robbins uvádí, že často, když lidé mluví o postojích pracovníků, nemají na mysli pracovní spokojenost, ale ve skutečnosti jsou tyto pojmy totožné“ (Kocianová, 2010, s. 34).

„Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů. Na pracovní spokojenost působí mnohé skutečnosti, z nichž většina jsou více či méně proměnlivé vlivy (v čase nebo situačně) – je nestálá“ (Kocianová, 2010, s. 35).

„Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:

- průhledná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie;
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce ad.

Pracovní spokojenost zeslabují:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- nereálné pracovní nároky;
- sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky práce“ (Kocianová, 2010, s. 36).

4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

„Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna. V osmdesátých a devadesátých letech získalo hodnocení práce špatnou pověst, protože se mu dostalo nálepky byrokratické, časově náročné a v tržním hospodářství nedůležité záležitosti, protože jsou to tržní sazby, co diktuje vnitropodnikové mzdové sazby a relace“ (Armstrong, 2007, s. 541).

4.1 Charakteristika a formy hodnocení

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování“ (Koubek, 2010, s. 292).

„Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické (sumární). Pracím je také možné přisuzovat hodnotu s odvoláním na jejich tržní sazby – jde o tzv. tržní oceňování. Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Neanalytické (sumární) hodnocení práce porovnává práce jako celek a umísťuje je do určitých stupňů nebo pořadí. Práce tedy nejsou analyzovány z hlediska svých prvků nebo faktorů“ (Armstrong, 2007, s. 542).

Mezi sumární neboli nekvantitativní metody patří:

- Metoda pořadí – je charakteristická svojí jednoduchostí a aplikovatelností. Nepoukazuje na rozdílnost jednotlivých zaměstnání. Pracovní místa jsou seřazena od nejllehčího po nejobtížnější, podle kterých jsou také hodnocena.
- Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová) – využívá katalogu pracovních míst, kdy je přesně definována každá třída a podle popisu

pracovního místa je každá pracovní pozice do jedné třídy zařazena. Metoda je snadno realizovatelná, ale není tolik dokonalá.

Mezi analytické neboli kvantitativní metody patří:

- Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů) – jedná se o nejvíc využívanou metodu, podle které je každá pracovní pozice přiřazena do jednotlivého stupně.
- Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí) – každá pracovní pozice má přidělenou klíčovou práci, do které je zařazena. Každé pracovní místo má poté odhodnocenou stupnici jednotlivých faktorů, které se porovnávají mezi sebou (Koubek, 2010, s. 294-299).

4.2 Charakteristika a formy odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu“ (Koubek, 2010, s. 283).

„Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo

vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí“ (Koubek, 2010, s. 284-285).

„Podle Manuse a Grahama (2003) celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“ (in Armstrong, 2007, s. 520-521).

5 Péče o pracovníky

„Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce a zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči“ (Tomšíková, 2014, s. 78).

„V podstatě neexistuje jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky. V literatuře se můžeme setkat s různým pojetím této péče. V jednotlivých zemích existují různé zvyklosti i různá míra uzákonění péče o pracovníky. Nelze si však nevšimnout výrazné tendence ke stále širšímu pojetí péče o pracovníky a stále výraznější pestrosti forem této péče. Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péči o pracovníky jako personální činnosti pochopitelně sleduje zaměstnavatel své zájmy, musí však respektovat i celospolečenské zájmy a individuální zájmy pracovníků. Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými. Už z toho důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména pak v té její části, v níž se jednotlivé organizace zpravidla odlišují, tj. v oblasti dobrovolné péče o pracovníky. Právě ta je – jak jsme již viděli – významným nástrojem vytváření zaměstnavatelské pověsti organizace, tedy významným nástrojem personálního marketingu. Pokud jde o délku pracovní doby, pak zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne (tzv. normální neboli zákonnou délku pracovního týdne a pracovního dne), a to diferencovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas, obvykle během dne, týdne a roku. Zákon zpravidla umožňuje zavést v jednotlivých organizacích kratší pracovní dobu bez snížení mzdy. Zákon

upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby (směny). Zaměstnavatelé však s ohledem na povahu práce v organizaci zavádějí i dodatečně přestávky v práci. Také intervaly mezi jednotlivými směnami a délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden jsou upravovány zákonem. Totéž platí o práci v noci, o víkendu a ve svátcích. Pokud jde o pracovní režim, bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí“ (Koubek, 2010, s. 343-345).

5.1 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná“ (Koubek, 2010, s. 355).

5.2 Personální rozvoj pracovníků

„Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci“ (Koubek, 2010, s. 357).

5.3 Benefity a jejich charakteristika

„Zaměstnanecké výhody jsou benefity, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mimo mzdu. Zpravidla nejsou vymahatelné ani upravované zákonem. Mohou být peněžní, v hmotné formě či ve formě nadstandardní služby; mohou nabývat různých podob. Patří mezi ně:

- stravenky nebo závodní stravování;
- dovolená nad zákonný nárok;
- jazykové a odborné kurzy;
- firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu;
- firemní mobilní telefon, typicky s úhradou pracovních hovorů;
- přechodné ubytování či příspěvek na bydlení;

- penzijní připojištění či životní pojištění;
- poskytování vybraných služeb (obvykle zvýhodněné využívání služeb firmy);
- rekreace ve firemních zařízeních, příspěvky na dovolené;
- volná (režijní) jízdenka u firem provozujících pravidelnou dopravu osob;
- třináctý a příp. čtrnáctý plat;
- sick days, free days;
- prodloužení rodičovské dovolené;
- firemní školka“ (Wikipedia, 2021).

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou v dnešní době zaměstnanci považovány za samozřejmost. Mezi benefity, které zaměstnanci považují za samozřejmost, jsou například týden dovolené navíc, stravenky, vzdělávací kurzy, mobilní telefony, nebo třeba pružná pracovní doba. Benefity upevňují loajalitu zaměstnance vůči zaměstnavateli a jsou i díky nim konkurenceschopné. Motivují zaměstnance k lepšímu výkonu a v očích zaměstnanců jsou tak společnosti atraktivnější právě z toho důvodu, že výhody nabízejí. Počet a kvalita benefitů je také rozhodující při výběru práce. V rámci odměňování stále nejvíc vede mzda, nicméně zaměstnanci jsou zvědaví, co vše je pro ně zaměstnavatel schopen udělat. Zaměstnanecké výhody mohou být nastaveny individuálně v každé společnosti a jsou nenárokovatelné (HR News, 2021).

5.3.1 Historie a vznik benefitů

„Během druhé světové války byl značný nedostatek pracovních sil. Díky vládním nařízením bylo zakázáno zvyšovat platy. Díky tomu začaly vznikat zaměstnanecké benefity, které pomáhaly nalákat, a především udržet pracovníky. Podniky nabízely proplacení účtů za lékaře, nebo nabízely závodní stravování. Nárůst popularity benefitů podpořila také daňová politika“ (Prskavcová, 2017, s. 9).

Česká republika vděčí za využívání zaměstnaneckých výhod především Tomáši Baťovi, který se naučil využít motivace pro zaměstnance. Vystavěl Baťovské domky z červených pálených cihel. Mzdu a kvalifikaci si zaměstnanci mohli navýšit v takzvané Baťově škole práce. Benefity, které se nám dnes zdají normální, byly tehdy revoluční (HR News, 2021).

5.4 Kultura jako firemní benefit

„Kultura organizace (firmy) je sdílená a žije relativně nezávisle na nařízení nebo přání managementu či majitelů, kteří se snaží prosadit svou představu kultury. Lze tedy rozlišit kulturu sdílenou a kulturu prosazovanou jako nezbytně nutnou. Příliš velké rozpětí mezi kulturou sdílenou a prosazovanou vede k rozdělení společnosti, organizaci na „my“ a „oni“ a k nadprodukcí různých nařízeních, směrnic, pokynů, tedy neosobní komunikaci. Organizační kultura má nejen „vysoký“ existenciální význam, ale i význam každodenní, kdy může synergicky vstupovat do hry při procesech koordinace, integrace a motivace. „Silná, systémově kompatibilní, a tím funkční kultura zajišťuje podniku nový základní konsensus (všeobecný souhlas) s podnikovými cíli a prioritami. Kultura je tedy to, co má potenciál sjednotit či rozdělit mzdovou účetní, projekci a dílnu, inženýra a montéra, redaktora a skladníka“ (Hroník, 2007 s. 53-54).

5.5 Psychologie ve firemním poradenství

„Oblast organizací a firem je významným předmětem zájmu poradenské psychologie. V práci strávíme největší množství času a způsob, jakým tento čas strávíme, výrazně promlouvá do našeho života. Na druhou stranu na kvalitu práce mají dopad i rodinné a osobní záležitosti pracovníků. Ty ovlivňují pracovní výkon, motivaci, prožívání stresu a koneckonců i jejich pracovní kariéru. V našich podmínkách má málokterá organizace vytvořeny předpoklady skutečné psychologické péče o zaměstnance. V mezinárodních korporacích se naopak jedná často o standard. Příslušná sekce Britské psychologické společnosti uvádí následující oblasti poradenství v rámci organizací: Výběr a posuzování, výcvik, hodnocení výkonnosti, organizační změny, ergonomie, volba povolání a kariérové poradenství, interpersonální dovednosti, rovné příležitosti, bezpečnost a ochrana zdraví, pracovní design, přehled postojů, práce a duševní zdraví. První čtyři oblasti najdou uplatnění v každé organizaci a jsou součástí kvalitně fungujících lidských zdrojů. Přítomnost dalších témat závisí na velikosti organizace, oboru (ergonomie, bezpečnost a pracovní design si zaslouží výraznou pozornost v průmyslových provozech, interpersonální dovednosti a postoje podstatně více ve službách), ale i na tom, kdo za ně zodpovídá“ (Koubek, 2014, s. 171-172).

„Pracovní stres je výsledkem interakce mezi člověkem a jeho pracovním prostředím. Člověk si uvědomuje, že není schopen se vyrovnat s požadavky svého pracovního prostředí, a s tímto uvědoměním je spojena negativní emoční reakce“ (Neenan, Palmer, 2014, s. 156).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Charakteristika vybrané organizace

6.1 Informace o společnosti

Společnost AUDIO PARTNER s.r.o. se zabývá distribucí hudebních nástrojů a dalšího hudebního příslušenství, které nakupuje z celého světa. Funguje formou pražské a brněnské kamenné prodejny, a také prostřednictvím e-shopu, který bude mít v roce 2021 oficiálně otevřených už 13 zemí, do kterých dováží zboží (včetně České republiky). Pokud je zboží naskladněno, zákazník má možnost vyzkoušet si jej přímo na kamenných prodejnách. Logistické centrum společnosti sídlí v pražských Modřanech a odtud také dováží zboží do všech zemích, ve kterých formou e-shopu působí. Kromě hudebních nástrojů prodává hudební příslušenství, mezi které patří stojany, obaly na hudební nástroje, mikrofony, veškerou zvukovou a světelnou techniku a jiné. Firma je rozdělena na část obchodní a na podporu obchodu. Na těchto odděleních pracuje dohromady přes 170 zaměstnanců, kteří se společně starají o dobré jméno společnosti.

6.2 Zaměstnanecké benefity společnosti

Společnost AUDIO PARTNER s.r.o., má ve svém portfoliu více než 25 oficiálních benefitů. Nabídka se stála rozšiřuje. Týdenní pracovní doba zaměstnanců činí 37,5 hodiny, a kromě provozních oddělení, mezi které patří sklad, prodejna, reklamace, oddělení Péče o zákazníky a oddělení Online Chatu mají zaměstnanci flexibilní pracovní dobu s pevným jádrem. Každý zaměstnanec má nárok na 3 dny sick days a po 12 odpracovaných měsících na 5. týden dovolené.

Přímo na pracovišti mají několik možností občerstvení. V Modřanech jsou dvě lednice od Fresh Point, které jsou pravidelně zásobovány nezávisle na zaměstnavateli. Na modřanské prodejně funguje kavárna On Air Café, kde mají zaměstnanci kávu s 50% slevou a slevu 20 % na další vybrané zboží. Zaměstnavatel jim také nabízí stravenkové karty ve výši 115 Kč, kdy zaměstnanec hradí vždy 52 Kč z každé stravenky a zbytek doplácí zaměstnavatel. Zaměstnanci mají navíc zdarma k dispozici nepřetržitý přísun

čajů a kávy. Každý den mají kus ovoce nebo zeleniny, v létě provozuje zaměstnavatel zmrzlinové středky. Většina zaměstnavatelů jsou hudebníci, mají tedy možnost využívat slevu na zboží, a to ve výši 10 %. Mohou si také zapůjčit nástroje domů.

Zaměstnavatel také nabízí možnost zřízení tzv. MultiSport karty, která zaměstnance vyjde na 350 Kč měsíčně a může ji využít při návštěvě různých sportovišť, bazénů, nebo například wellness center. Přímo na pracovišti v Modřanech je také posilovna, která je zdarma. Zaměstnanci se mohou vzdělávat v rámci online kurzů od společnosti Seduo. Firma také poskytuje jiné druhy vzdělávání a školení, jako například produktová školení, manažerskou akademii a v neposlední řadě hudební workshopy přímo na prodejních v Praze a v Brně. Další možností vzdělávání je výuka anglického jazyka na pracovišti. Párkrát do roka také dostávají možnost zúčastnit se zadarmo různých koncertů a jiných hudebních akcí.

Zaměstnanci mohou také využívat benefiční portál Kafeterie, kam jim zaměstnavatel převádí roční prémie a zaměstnanci si mohou zároveň převádět do Kafeterie část nebo celou výši své variabilní části mzdy, kterou poté uplatní na různé volnočasové aktivity, vybrané lékařské služby, nebo například vzdělávací kurzy. Převedená částka se nedaní a je zbavena veškerých dalších odvodů, což je její největší výhodou. Novopečení rodiče dostávají do systému Kafeterie také příspěvek ve výši 1 000 Kč a také dětské „bodíčko“. Každý zaměstnanec, který ve firmě pracuje 5, 10 nebo 15 let je odměněn body, které jsou převáděny do Kafeterie.

V roce 2020 vznikl ve firmě dlouho očekávaný benefit, kterým je práce z domova, tzv. home office. Zaměstnanci, jejichž práce vyžaduje využívání mobilního telefonu, si mohou za předem stanovenou částku vybrat nový telefon s tarifem. Zaměstnavatel také pravidelně předává narozeninové a vánoční dárky, pořádá vánoční večírky a různé akce včetně pravidelných teambuildingů, které si organizují jednotlivá oddělení. Přes zimu dostávají zaměstnanci dávku vitamínu v podobě doplňků stravy a čerstvých ovocných či zeleninových šťáv.

6.3 Dotazníkové šetření

6.3.1 Realizace dotazníkového šetření

Dotazník jsem vytvořila přes aplikaci Google formuláře. S žádostí o jejich vyplnění jsem oslovila část zaměstnanců společnosti AUDIO PARTNER s.r.o. Jejich odpovědi jsem také porovnávala s odpověďmi manažerů a s vedoucí personálního oddělení.

Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 19. ledna do 25. ledna 2021. Dne 19. ledna jsem oslovila 37 respondentů, ze kterých dotazník vyplnilo celkem 34 respondentů. Distribuce proběhla více způsoby – přes e-mail, sociální sítě a chatovací aplikaci, kterou firma každý den aktivně využívá. Sběr dat proběhl bez komplikací, pouze některé respondenty jsem urgovala s prosbou o vyplnění. Poslední respondent vyplnil dotazník 25. ledna.

Veškerá data z Google formulářů jsem si vytiskla a vyhodnocovala zabarvením jednotlivých odpovědí, abych je mohla lépe identifikovat. Počty odpovědí jsem si zapsala do tabulky v Excelu a s pomocí vzorečků spočítala celkový počet odpovědí. Z nich jsem poté vytvořila jednotlivé grafy.

6.3.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dotazník obsahuje 10 otázek. Jejich úplné znění je uvedeno v Příloze 1. Zvolila jsem otázky uzavřené i otevřené s možností výběru jedné, nebo více odpovědí. Respondenti měli za úkol povinně odpovědět na všechny otázky.

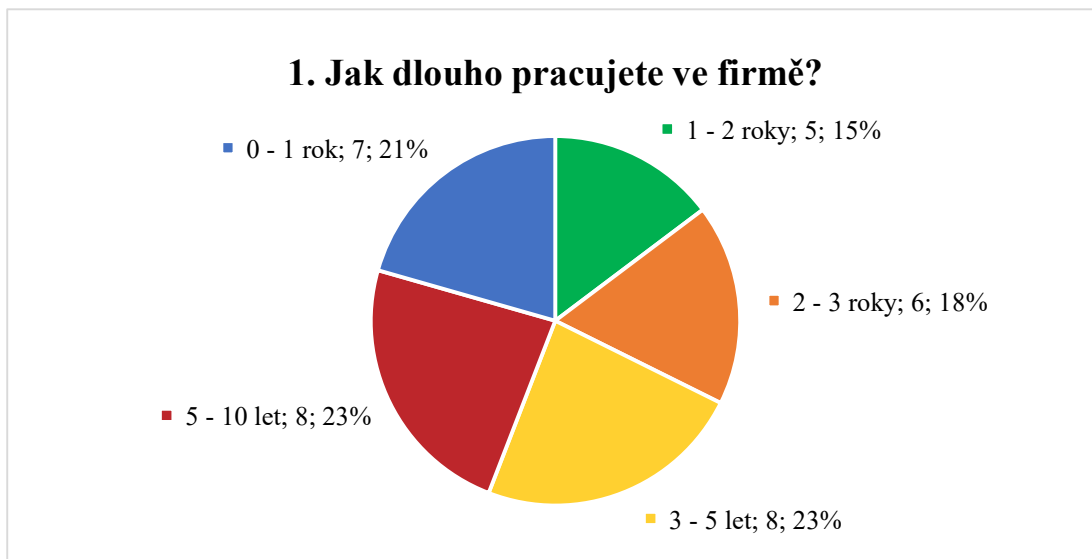
Vyhodnocení první otázky dotazníkového šetření

Na otázku „Jak dlouho pracujete ve firmě?“ mohli respondenti zvolit pouze jednu z možností.

Ze 34 respondentů pracuje ve společnosti AUDIO PARTNER s.r.o.:

- 0–1 rok celkem 7 z nich, tedy 21 %;
- 1–2 roky celkem 5 z nich, tedy 15 %;
- 2–3 roky celkem 6 z nich, tedy 18 %;
- 3–5 let celkem 8 z nich, tedy 23 %;
- 5–10 let celkem 8 z nich, tedy 23 %.

Graf 1: Vyhodnocení první otázky dotazníkového šetření: „Jak dlouho pracujete ve firmě?“

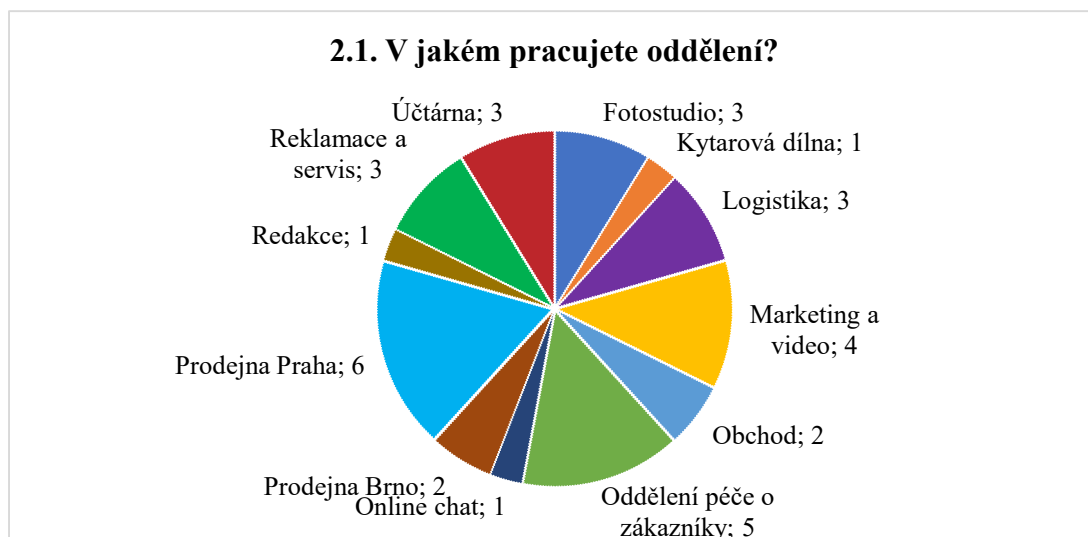


Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení druhé otázky dotazníkového šetření

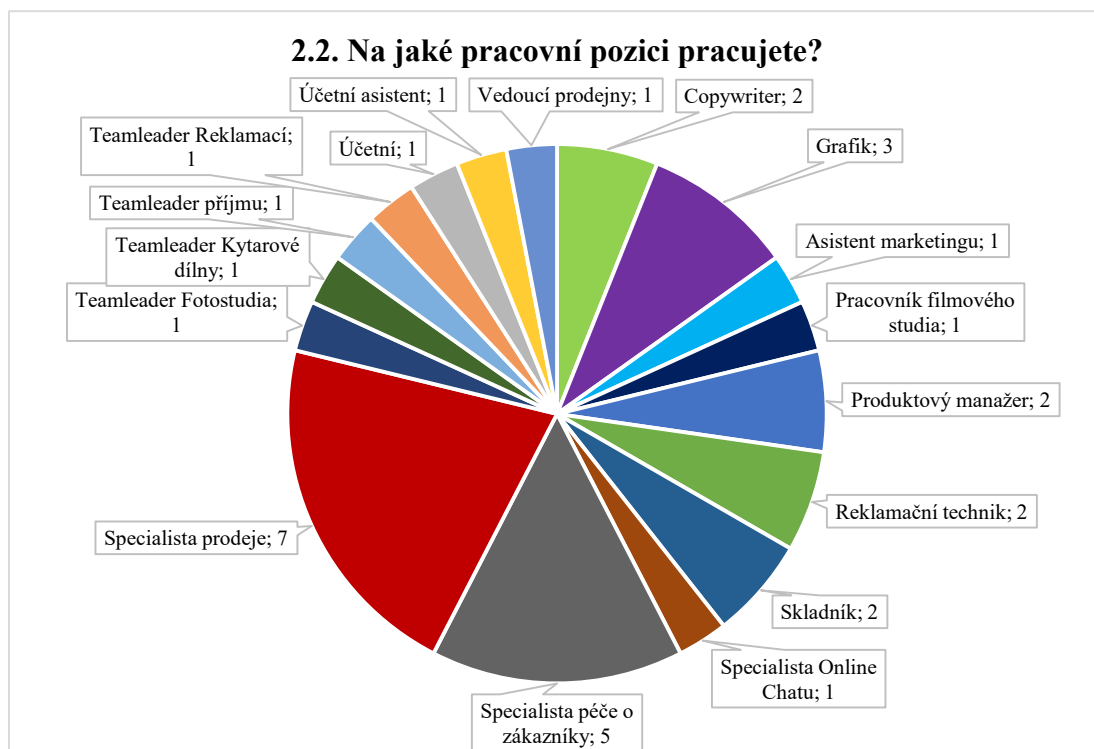
V první části odpovídali respondenti na dílčí otázku „V jakém pracujete oddělení?“ a v druhé na dílčí otázku „Na jaké pracovní pozici?“

Graf 2: Vyhodnocení první části druhé otázky dotazníkového šetření: „V jakém pracujete oddělení?“



Zdroj: vlastní šetření

Graf 3: Vyhodnocení druhé části druhé otázky dotazníkového šetření: „Na jaké pracovní pozici pracujete?“

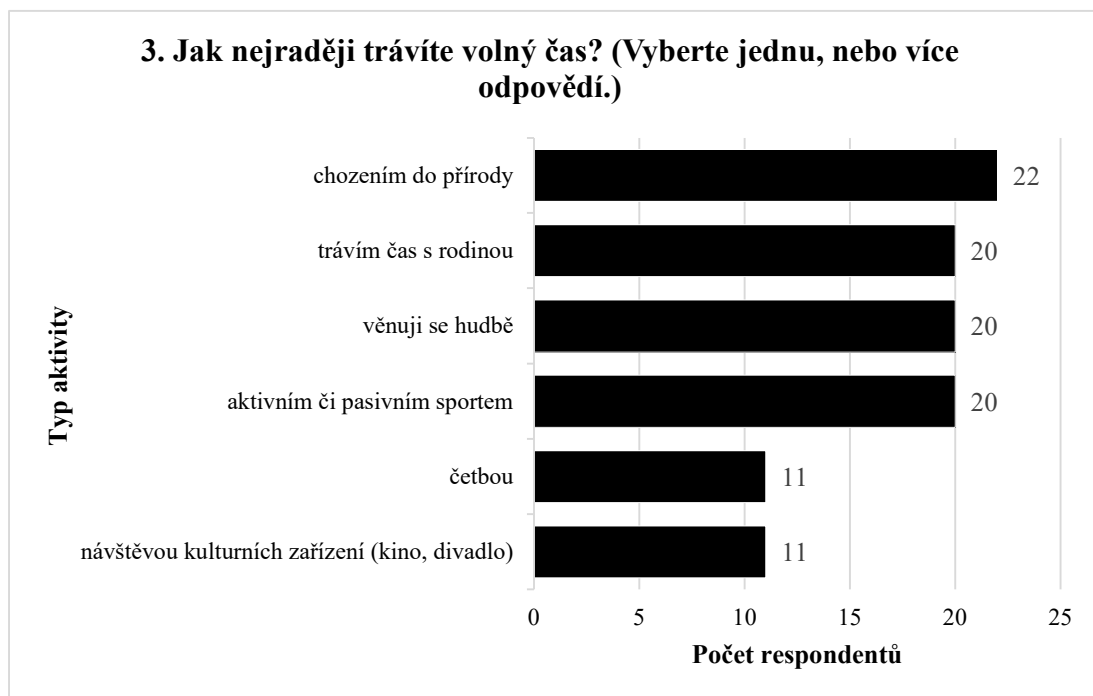


Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení třetí otázky dotazníkového šetření

Ve třetí otázce měli respondenti možnost vybrat jednu nebo více odpovědí. Z odpovědí vyplývá velký zájem respondentů o procházky v přírodě. Na tuto odpověď reagovalo kladně 22 respondentů ze 34. 20 respondentů ze 34 tráví nejraději volný čas s rodinou, 20 respondentů ze 34 se ve volném čase nejraději věnuje hudbě a 20 respondentů ze 34 tráví nejraději volný čas aktivním či pasivním sportem. 11 ze 34 respondentů tráví nejraději volný čas četbou a 11 ze 34 respondentů uvedlo, že tráví volný čas návštěvou kulturních zařízení, mezi kterými je divadlo nebo kino. 6 respondentů ze 34 také uvedlo mezi jiné aktivity také například malování, čas s přáteli, hraní PC her, focení, odpočinek, spánek.

Graf 4: Vyhodnocení třetí otázky dotazníkového šetření: „Jak nejraději trávíte volný čas?“



Zdroj: vlastní šetření

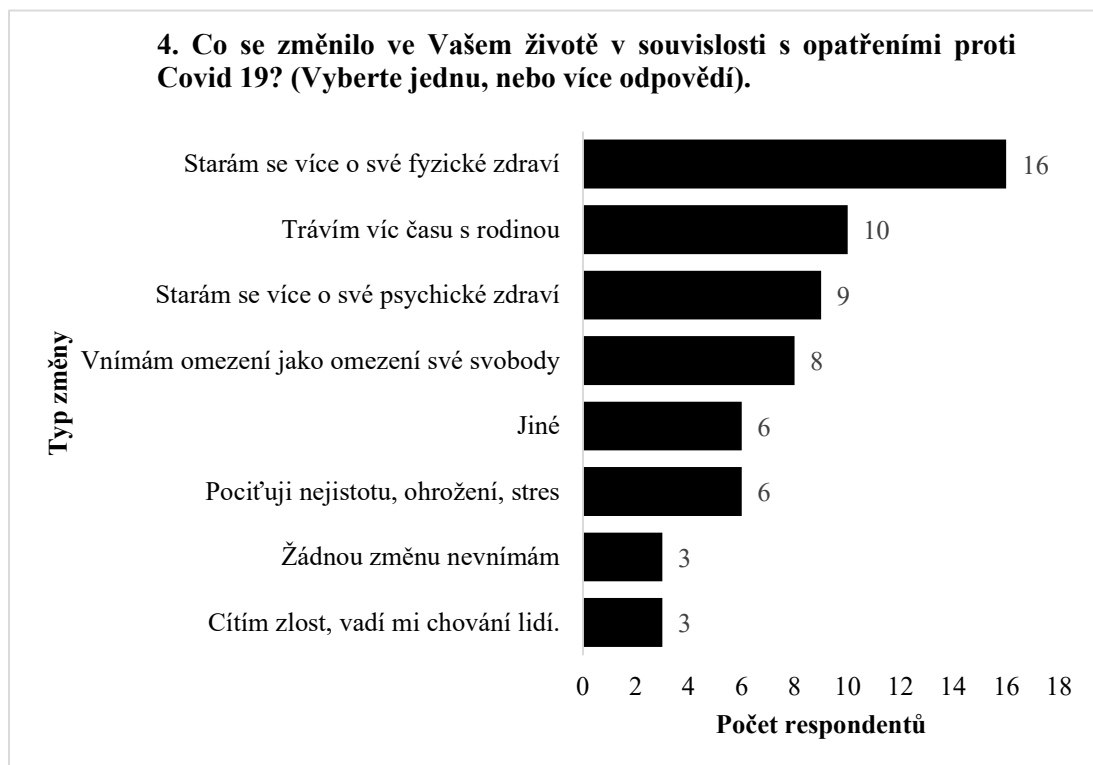
Vyhodnocení čtvrté otázky dotazníkového šetření

V této otázce jsem se respondentů dotazovala, co se v jejich životě změnilo v souvislosti s opatřeními proti nákaze Covid 19 oproti dřívějšímu, tedy době před celosvětovou pandemií. Mohli si vybrat celkem z osmi variant tvrzení. První tři odpovědi byly zaměřeny na změny, které lze vnímat jako negativní, další tři na změny pozitivní. Dále se mohli vyjádřit tak, že žádnou změnu nevnímají nebo přiblížit své pozici ve tvrzení „Mám jiné pocity, uveďte, prosím, jaké“.

Celkem 6 respondentů uvedlo tyto jiné pocity:

- Mám obavy o ekonomické dopady na společnost.
- Počet pokojových rostlin se zhruba ztrojnásobil.
- Snažím se být pořád šťastný.
- Vadí mi hlavně nerozhodnost vlády.
- Jsem sám, těžko se dostanu k rodině.
- Starám se naopak méně o své fyzické zdraví.

Graf 5: Vyhodnocení čtvrté otázky dotazníkového šetření: „Co se změnilo ve Vašem životě v souvislosti s opatřeními Covid 19?“



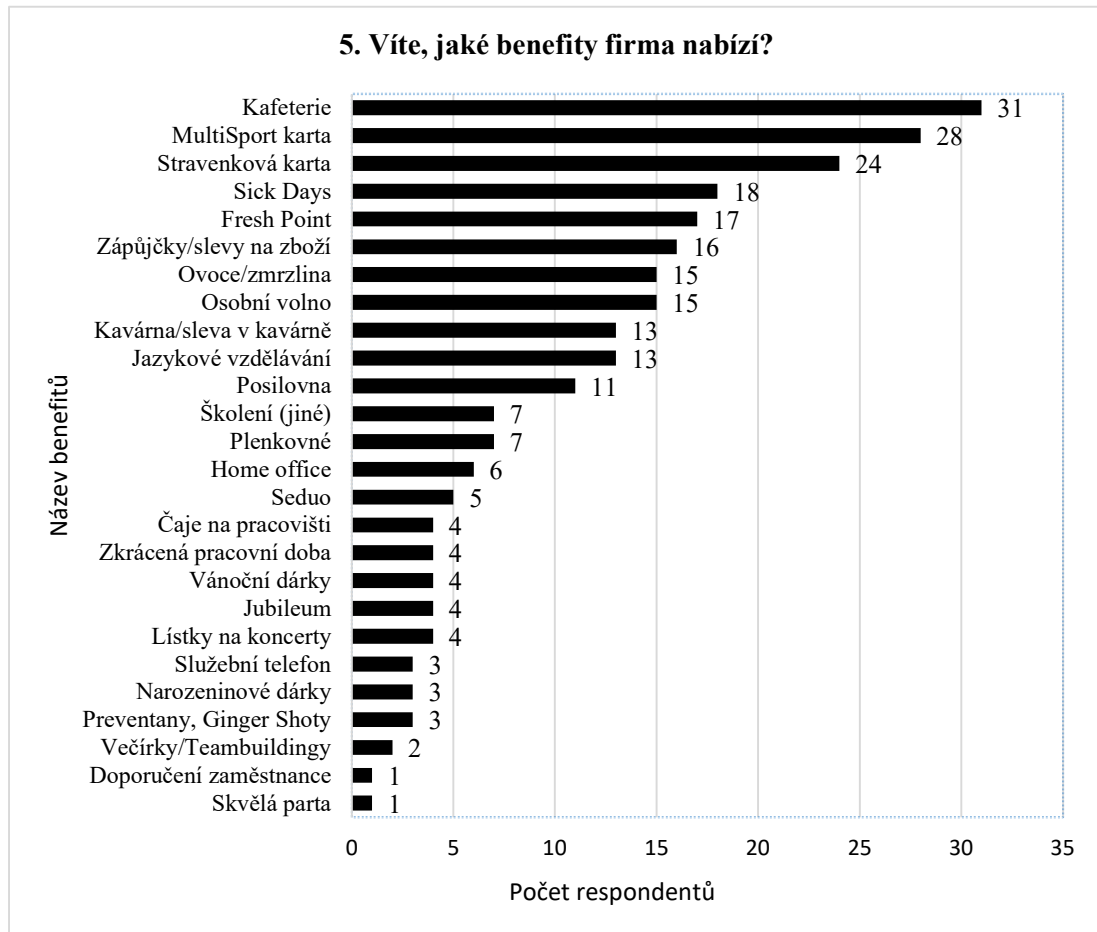
Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení páté otázky dotazníkového šetření

Pátá otázka byla otevřená a respondenti se měli vyjádřit k tomu, jaké benefity jejich zaměstnavatel nabízí. Pouze dva z nich si vzpomněli pouze na jediný benefit, kterým jsou Edenred Benefity, prostřednictvím kterých má možnost ušetřit jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. 8 respondentů si vzpomnělo na více jak 10 benefitů. Z odpovědí některých respondentů vyplývá, že společnost nemá na žádném viditelném místě ve firmě definováno, co je benefitem.

Respondenti si dohromady vzpomněli na 26 benefitů. 28 ze 34 respondentů si vzpomnělo na Kafeterii. 28 respondentů ze 34 uvedlo MultiSport kartu. Další odpovědi zachycuje níže uvedený graf.

Graf 6: Vyhodnocení páté otázky dotazníkového šetření: „Víte, jaké benefity firma nabízí?“

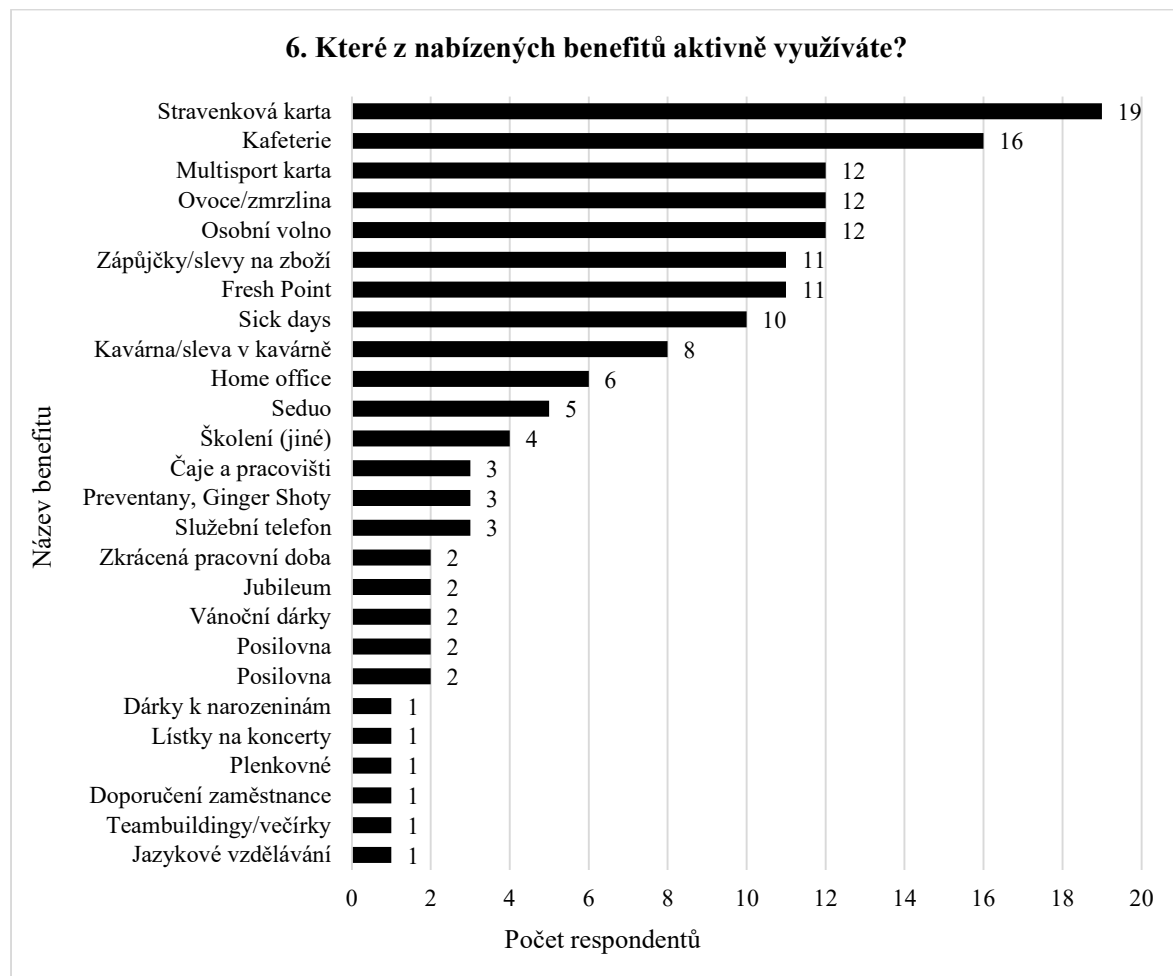


Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení šesté otázky dotazníkového šetření

Šestá otázka byla otevřená a týkala se aktivního využívání benefitů. Nejvíce využívaným benefitem je stravenková karta – aktivně ji využívá 19 ze 34 respondentů. Dále Kafeterie, kterou využívá 16 ze 34 respondentů. Celkem 12 respondentů ze 34 využívá MultiSport kartu, dalších 12 ovoce na pracovišti a v létě zmrzlinu, dalších 12 respondentů využívá osobní volno. Kompletní vyhodnocení zachycuje graf viz níže.

Graf 7: Vyhodnocení šesté otázky dotazníkového šetření: „Které z nabízených benefitů aktivně využíváte?“

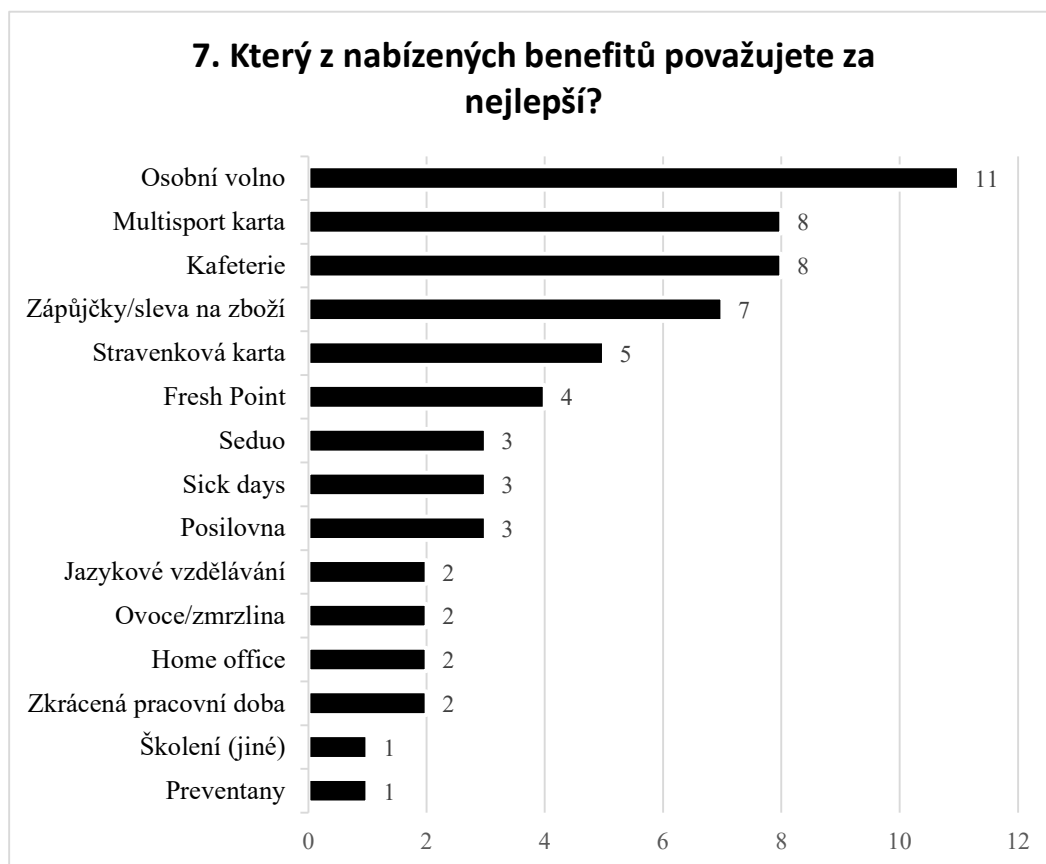


Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení sedmé otázky dotazníkového šetření

Sedmá otázka byla opět otevřená a respondenti měli sdělit, který benefit považují za nejlepší. Někteří uvedli 1 a více benefitů. Nejoblíbenějším benefitem je podle 11 respondentů ze 34 osobní volno. 8 ze 34 respondentů považují za nejlepší MultiSport kartu, dalších 8 Kafeterii. Kompletní vyhodnocení viz graf.

Graf 8: Vyhodnocení sedmé otázky dotazníkového šetření: „Který z nabízených benefitů považujete za nejlepší?“



Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení sedmé a osmé otázky dotazníkového šetření

Sedmá otázka byla uzavřená. Respondenti měli zodpovědět otázku, zdali je napadá nějaký benefit, který by ve firmě uvítali. Pokud odpověděli ne, nemuseli odpovědět na osmou otázku, tedy o jaký benefit by se jednalo. 16 respondentů ze 34 by uvítalo nový benefit, 18 ze 34 respondentů ne. Mezi novými benefity by mohli být dle respondentů například masáže, 13. plat, data navíc při home office, slevy na sport, hudební zkušebnu, příspěvek na důchodové spoření a na dopravu, kávovar, možnost útraty z Kafeterie přímo na prodejně společnosti, příspěvek na bydlení, prohlubování znalostí potřebných k výkonu práce, dovolenou v den narozenin, příspěvek na školku nebo školku přímo na pracovišti, jednou ročně získat větší slevu na zboží, nežli 10 procent, rozšíření výuky jazyků.

Vyhodnocení deváté otázky dotazníkového šetření

Respondenti měli v této otevřené otázce zodpovědět, jestli jim firma poskytuje nějaký jiný způsob podpory či ocenění kromě benefitů. 31 respondentů ze 34 uvedlo, že poskytuje, 3 respondenti uvedli, že ne.

Za jiný způsob podpory respondenti považují například všestrannou podporu od firmy (od vedoucích, kolegů a personálního oddělení), provize, propustku k lékaři, zpětnou vazbu, také uvedli, že se společnost snaží vyjít maximálně vstříc, rizikový příplatek za práci v době pandemie, kvartální odměny, psychickou podporu, roční bonus, dobré vedení, služební cesty, soutěže v prodaném zboží, školení a kurzy.

Vyhodnocení desáté otázky dotazníkového šetření

V desáté otázce měli respondenti v souvislosti s devátou otázkou uvést nápady na aktivitu, kterou by firma mohla nabízet. 11 respondentů ze 34 uvedli jednu nebo více aktivit, 23 respondentů nic nenapadlo.

Mezi nápady na aktivity bylo například:

- Dotazování na spokojenost pravidelněji než 1x za rok.
- Větší komunikace majitelů přímo se zaměstnanci z prodejny.
- Sportovní a vědomostní klání mezi odděleními.
- Společná zahrádka.
- Lepší výpočetní výkon na pracovních počítačích/příspěvek na kancelářské domácí vybavení.
- Nějaká zajímavá výzva pro zaměstnance.
- Možnost většího firemního a osobního růstu na prodejně v Brně.
- Popelnice na kov a na bioodpad.
- Lepší komunikace mezi odděleními a větší ochota od IT oddělení.
- Více školení ohledně znalosti produktů.

6.4 Skupinový rozhovor s manažery

6.4.1 Realizace skupinového rozhovoru

Rozhovor s respondenty proběhl 19.ledna přes aplikaci Skype z důvodu eliminace nákazy Covidem 19. Oslovila jsem celkem 5 manažerů. Kompletní přepis jejich odpovědí je uveden v Příloze 4.

6.4.2 Zhodnocení výsledků skupinového rozhovoru s manažery

Pro komparaci výsledků jsem oslovila respondenty z oddělení, jejichž podřízení vyplňovali dotazník. V rozhovoru jsem se respondentů ptala celkem na 10 otázek. Byly mezi nimi otázky otevřené i uzavřené. Jsou zároveň komparativní s otázkami pro vedoucí personálního oddělení a s některými otázkami v dotazníku.

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

2. V jakém působíte oddělení a na jaké pracovní pozici?

Respondenti pracují ve společnosti různě dlouhou dobu. Nejkratší je 3 roky a nejdelší 13 let. Jedná se o respondenty na manažerských pozicích, kteří mají na starost různě velké týmy. Mezi respondenty byl vedoucí pražské a brněnské prodejny, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí nákupního oddělení, manažer logistiky a vedoucí podpory obchodu.

3. Jak nejraději trávíte volný čas?

Otázka ohledně trávení volného času byla otevřená. 3 respondenti uvedli, že se z důvodu velké časové vytíženosti na aktuální pracovní pozici vzdát aktivnějšího věnování hudby. Tři z pěti respondentů uvedli, že se věnují především svojí rodině. 2 respondenti tráví nejvíce času sportem. Dále tráví čas v přírodě, filmy, čtení, uměním a cestováním (pokud to jde).

4. Co se změnilo ve Vašem životě v souvislosti s opatřeními proti nákaze Covid 19 oproti dřívějšímu?

Další otázka byla uzavřená. Jednalo se o to, jak se život respondentů změnil v souvislosti s opatřeními proti nákaze Covid 19 oproti dřívějšímu.

- 2 respondenti odpověděli kladně na otázku, zdali cítí nejistotu, ohrožení a stres.
- 3 respondenti uvedli, že pociťují zlost, nebo že jim vadí chování lidí.
 - o Respondent 3 uvedl, že mu vadí chování diskutujících na internetu, ale zlost necítí.
 - o Respondent 5 uvedl, že pociťuje spíše lítost než zlost.
 - o Respondent 4 uvedl, že mu vadí chování vysoce postavených lidí, kteří uvádí, že Covid 19 neexistuje.
- 4 respondenti odpověděli kladně na otázku, zdali vnímají omezení jako omezení své svobody.
- 3 respondenti tráví více času s rodinou.
 - o Vnímají pozitivně také to, že mají možnost pracovat z domova.
 - o Širší okruh rodiny nemohou z důvodu obavy z nákazy navštěvovat.
- 2 respondenti uvedli, že se starají více o své psychické zdraví.
 - o 3 respondenti se shodli na tom, že jim Covid 19 pomohl méně pít alkohol, který rekreačně konzumovali.
- 3 respondenti uvedli, že se více starají o své fyzické zdraví.
 - o Vnímají propojení sportu a psychického zdraví.
 - o 1 respondent má za cíl začít v průběhu února více sportovat.
- 2 respondenti uvedli i jiné pocity v souvislosti s Covidem 19 a jeho opatřeními.
 - o Respondent 2 je rád, že společnost začala nabízet home office a že tráví víc času s rodinou.
 - o Respondent 5 je díky práci na home office více s rodinou a s malou dcerou.

5. Víte, jaké benefity vaše firma nabízí?

Otázka ohledně benefitů byla otevřená a respondenti se navzájem doplňovali. Vzpomněli si dohromady na 18 benefitů.

- Respondent 1 uvedl Fresh Point a jeho 40% slevu na zboží, Kafeterii.
- Respondent 2 uvedl jazykovou výuku angličtiny, osobní volno, sick days, MultiSport kartu, podporu sportovních akcí, Seduo, mobilní telefony, lístky na koncerty a filmy, firemní teambuildingy a večírky, firemní knihovnu.

- Respondent 3 uvedl home office, ovoce na pracovišti, slevu na kávu, slevu na produkty.
- Respondent 4 uvedl stravenkové karty, čaje.

6. Víte, které z nabízených benefitů zaměstnanci aktivně využívají?

- Respondent 1 uvedl zaměstnaneckou slevu na zboží, odborné vzdělávání v oblasti firemních produktů, zkrácenou pracovní dobu, stravenkové karty, 3 dny sick days.
- Respondent 5 si myslí, že zaměstnanci využívají většinu benefitů. Nejvíce MultiSport kartu, automaty Fresh Point, zaměstnanecké slevy na zboží, Kafeterii.
- Respondent 3 si myslí, že zaměstnanci aktivně využívají všechny benefity.
- Respondent 2 uvedl, že zaměstnanci aktivně využívají všechny benefity.
- Respondent 4 si myslí, že nejoblíbenějším benefitem na skladu je sick day.

7. Který z nabízených benefitů Vy považujete pro zaměstnance za nejlepší?

- Respondent 3 uvedl, že každý benefit je důležitý a všechny se navzájem doplňují. Jsou velkým nadstandardem. Také si myslí, že by byl fajn nějaký webový portál s odkazy na jednotlivé benefity.
- Respondent 1 uvedl Teambuildingy, na které se zaměstnanci vždy těší.
- Respondent 2 uvedl, že popularita benefitů se v roce 2020 změnila. Myslí si, že by bylo fajn mít benefity vyvěšené někde na nástěnce. Ve společnosti dle něj také chybí intranet s důležitými informacemi. Souhlasili s ním další 2 respondenti.
- Respondent 4 si myslí, že firma poskytuje celou řadu oblíbených benefitů. Za nejlepší považuje osobní volno a Kafeterii.

8. Napadá Vás nějaký benefit, který firma dosud nenabízí a Vy byste jej považoval za vhodný?

- Respondenti 1, 2, 4 a 5 uvedli důchodové připojištění.
- Respondent 1 uvedl častější služební cesty, například do výrobních továren.
- Respondent 2 uvedl také příspěvek na dopravu, stravenkový paušál.
- Respondent 4 uvedl možnost převést body z benefitního portálu Kafeterie na stravenkovou kartu.
- Respondent 3 uvedl, že jej žádný nový benefit nenapadá.

9. Poskytuje firma nějaký jiný způsob podpory, pomoci či ocenění kromě benefitů?

- Respondenti 1, 2 a 3 uvedli individuální pomoc jednotlivcům
- Respondent 1 s ním souhlasí, ale zároveň uvádí, že je potřeba vymezit si hranice v rámci podpory jednotlivým zaměstnancům kvůli zachování psychického zdraví.
- Respondent 2 uvedl pomoc formou výjimečných finančních půjček zaměstnancům, flexibilní začátek pracovní doby a celkovou všestrannou podporu.
- Respondent 5 uvedl lidský přístup v řešení problémů a neobvyklých situací.
- Respondent 4 uvedl, že si spousta lidí neuvědomuje, co vše firma nabízí, protože neměli možnost poznat jinou firmu. Myslí si, že společnost je velmi zdravá a stabilní oproti některým firmám v dnešní době. Firma má štěstí, že se jí i v dnešní době daří.

10. V souvislosti s předchozí otázkou – napadá Vás nějaká aktivita, kterou firma měla nabízet kromě benefitů?

- Respondent 1 uvedl, že ve firmě chyběl festival, který firma před pár lety zavedla, ale aktuálně nemůže probíhat v souvislosti s opatřeními proti Covidu 19.
- Respondent 2 odpověděl, že je těžké využívat všechny benefity v množství, ve kterém je firma nabízí, a zdali v této souvislosti neplatí, že méně je více.
- Respondent 4 si myslí, že vše, co firma poskytuje nad rámec, je podporou, tedy benefitem.
- Respondent 3 vnímá jako největší benefit firemní kulturu, která ve firmě je přirozeně.
- Respondent 1 souhlasí s tvrzením respondenta 3.
- Respondent 5 uvedl, že ho žádná aktivita nenapadá.

6.5 Individuální rozhovor s vedoucí personálního oddělení

6.5.1 Realizace individuálního rozhovoru

Rozhovor s respondentem proběhl 12. ledna přes aplikaci Skype především z důvodu eliminace nákazy Covidem 19. Autentický přepis rozhovoru je uveden v Příloze 5. Rozhovor trval přibližně 1 hodinu.

6.5.2 Zhodnocení výsledků individuálního rozhovoru

Respondent odpovídal na uzavřené i otevřené otázky, kterých bylo celkem 12. Otázky jsem volila tak, aby byly komparativní s otázkami z dotazníku a ze skupinového rozhovoru.

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

2. Jak dlouho působíte na pozici vedoucí personálního oddělení?

Respondent pracuje ve firmě přes dva roky a stejně dlouho působí na pozici vedoucího personálního oddělení.

3. Jak nejraději trávíte volný čas?

Volný čas nejraději tráví v přírodě různými aktivitami, procházkami. Rád cestuje a také tráví čas s rodinou a přáteli.

4. Co se změnilo ve Vašem životě v souvislosti s opatřeními proti nákaze Covid 19 oproti dřívějšímu?

Změny v jeho životě v souvislosti s opatřeními proti nákaze Covid 19 jsou následující:

- Cítím zlost, vadí mi chování lidí.
- Vnímám omezení jako omezení své svobody.
- Trávím více času s rodinou.
- Starám se více o své psychické zdraví.
- Starám se více o své fyzické zdraví.

V rámci jiných pocitů respondent uvedl, že mu chybí svoboda a přátele spolu se širší rodinou.

5. Víte, jaké benefity vaše firma nabízí?

Na otázku ohledně nabídky benefitů vyjmenoval respondent celkem 25 benefitů. Zkrácenou pracovní dobu, flexibilní pracovní dobu, stravenkové karty, Fresh Pointy, ovoce, vitaminové doplňky, kavárnu, vzdělávání v Seduu, interní školení, slevy na produkty, dárky k narozeninám a k Vánocům, dárky pro novopečené rodiče, pracovní jubilea, firemní posilovnu, MultiSport kartu, lístky na koncerty, večírky/teambuildingy, Kafeterii, roční prémie, home office, osobní volno, sick days, čaje, firemní kulturu.

6. Víte, které z nabízených benefitů zaměstnanci aktivně využívají?

Respondent odpověděl že si myslí, že všichni zaměstnanci využívají většinu. Nejvíce občerstvení na pracovišti, stravenkové karty, posilovnu, MultiSport kartu, vzdělávání i Seduo, slevy na produkty, Kafeterii a že si každý najde to své.

7. Který z nabízených benefitů Vy považujete pro zaměstnance za nejlepší?

Respondent uvedl, že z hlediska atraktivity patří mezi největší benefit to, že ve firmě pracují, protože věří tomu, že se jedná o velice speciální kulturu a snaží se tak prezentovat uchazečům o zaměstnání. Konstatoval, že se HR oddělení snaží hledat mezery a ty vyplňovat různými způsoby. Oblíbeným benefitem by tedy podle respondenta mohlo být:

- flexibilní a zároveň zkrácená pracovní doba;
- lidský přístup.

8. Napadá Vás nějaký benefit, který firma dosud nenabízí a Vy byste jej považovala za vhodný?

Respondent uvedl, že firma se bude muset přizpůsobovat „stárnutí“ firmy a zařídit akce pro rodiny s dětma, dětské dny, mikulášskou. Poté bude třeba investovat dle respondenta do notebooků, celkově do mobilnějšího hardwaru.

Zároveň doplnil, že by bylo potřeba informovat zaměstnance o benefitech jako takových, aby věděli, co firma nabízí a také že pro většinu firmy bude největším benefitem možnost opět se společně sejit.

9. Poskytuje firma nějaký jiný způsob podpory, pomoci či ocenění kromě benefitů?

Dle respondenta společnost v říjnu loňského roku nabízela všem zaměstnancům koučink. Dále pro zaměstnance pravidelně organizuje roční hodnocení, na kterém se vždy sejdou manažer se zaměstnancem a předávají si hodnocení a zpětnou vazbu. Prostřednictvím interní komunikace předává zaměstnancům typy, jak se o sebe starat v rámci opatření proti nákaze Covid 19, jak pracovat na home office a ulehčit si práci, také jak zůstat v psychické pohodě a také zaměstnance na dálku jednotlivě kontaktují a poskytují celkovou podporu.

10. V souvislosti s předchozí otázkou – napadá Vás nějaká aktivita, kterou by firma měla nabízet kromě benefitů?

Respondent uvedl, že do budoucna by bylo potřeba zavést koučovací či psychologickou podporu lidí v rámci externí spolupráce, dále nahrávací studio nebo zkušebnu pro zaměstnance.

Další dvě otázky byly nad rámec otázek, na které jsem se ptala v rámci dotazníků a skupinového rozhovoru.

11. Poskytujete stejné benefity všem zaměstnancům? Pokud ne, podle čeho je rozdělujete?

Respondent odpověděl tak, že provozní kolegové nemůžou mít home office a zároveň nemohou mít flexibilní pracovní dobu, ale základní struktura benefitů je poskytována všem. Benefity jsou rozděleny dle povahy pracovní pozice.

12. Domníváte se, že nabídka Vašich benefitů je konkurenceschopná? Máte přehled o benefitech, které poskytují jiné firmy?

Respondent uvedl, že v minulých letech měla společnost více benefitů, které ale z důvodu malé poptávky byla nucena zrušit – například jógu na pracovišti, o kterou mělo zájem pouze pár zaměstnanců. Dále zmínil, že uvažuje o zavedení stravenkového paušálu.

6.6 Komparace výsledků

Nejoblíbenějším trávením volného času je v rámci všech třech metod trávení času s rodinou a v přírodě. Na tomto zájmu se shodla většina respondentů. Většina respondentů v rámci skupinového rozhovoru se také shodla na tom, že jim aktuální povinnosti spojené s jejich manažerskými pozicemi neumožňují věnovat se tolik svému zájmu, kterým je hudba. Hudbou tráví svůj volný čas také většina respondentů, kteří odpovídali v rámci dotazníku. Jejich práce je tedy podpořena jejich zájmem. Firma jim zároveň poskytuje různé slevy na zboží, možnost zapůjčit si zboží, čímž jejich osobní zájem o hudbu ještě víc podporuje.

V rámci změn v životě respondentů v souvislosti s opatřeními proti nákaze Covid 19 jsem odpovědi seřadila od těch, které se vyskytovaly v odpovědích respondentů nejčastěji po ty, které se vyskytovaly v odpovědích nejméně často:

„Starám se více o své fyzické zdraví.“

- 16 ze 34 respondentů odpovědělo kladně (47 %).
- 3 respondenti z 5 se starají více o své fyzické zdraví.
- Respondent v rámci individuálního rozhovoru s tímto tvrzením souhlasí.

„Trávím více času s rodinou.“

- Možnost zvolilo 10 ze 34 respondentů v rámci dotazníku (30 %).
- 3 z 5 respondentů tráví více času s rodinou.
- V individuálním rozhovoru označil respondent tuto možnost.

„Starám se více o své psychické zdraví.“

- 9 ze 34 respondentů zvolilo tuto možnost (27 %).
- 2 respondenti z 5 se starají více o své psychické zdraví.
- Respondent v individuálním rozhovoru s tím souhlasí.

„Vnímám omezení jako omezení své svobody.“

- Kladně odpovědělo 8 ze 34 respondentů v rámci dotazníku (24 %).
- 4 z 5 respondentů cítí omezení jako omezení své svobody.
- Respondent v individuálním rozhovoru souhlasí s tímto tvrzením.

„Pocit'uji nejistotu, ohrožení, stres.“

- Možnost zvolilo 6 ze 34 respondentů v rámci dotazníku (18 %).
- Kladně odpověděli 2 z 5 respondentů v rámci skupinového rozhovoru.

„Cítím zlost, vadí mi chování lidí.“

- Kladně odpověděli 3 ze 34 respondentů v rámci dotazníku (9 %).
- 3 respondenti z 5 odpověděli na toto tvrzení kladně.
- Respondent v individuálním rozhovoru zvolil tuto možnost.

„Žádnou změnu nevnímám“.

- 3 ze 34 respondentů zvolilo tuto možnost (9 %).

Respondenti vyjmenovali následující počet benefitů:

- V rámci dotazníku si respondenti vzpomněli celkem na 26 benefitů.
- V rámci skupinového rozhovoru na 18 benefitů.
- V rámci individuálního rozhovoru si respondent vzpomněl na 25 benefitů.

Většina respondentů v rámci dotazníku uvedla, že využívá aktivně stravenkovou kartu a Kafeterii. Odpovědi respondentů v rámci skupinového rozhovoru se s nejčastějšími odpověďmi v dotazníku liší. Většina respondentů v rámci skupinového rozhovoru si myslí, že nejvyužívanějším benefitem je sleva na zboží, čímž se shoduje s odpovědí respondenta v rámci individuálního dotazníku a dále se většina respondentů v rámci skupinového rozhovoru shodla na sick days.

Respondent v rámci individuálního dotazníku uvedl, že by oblíbeným benefitem mohla být flexibilní a zároveň zkrácená pracovní doba a Fresh Point. Odpovědi respondentů z dotazníku se s tímto tvrzením respondenta neshodují a ani jeden z těchto uvedených benefitů není dle většiny tím nejoblíbenějším. Ve skupinovém rozhovoru se odpovědi respondentů ohledně oblíbenosti benefitů velice lišily a byly různorodé.

Většina respondentů ze skupinového rozhovoru se shodla na novém benefitu, kterým by mohl být příspěvek na důchodové pojištění, čímž se neshodují s nejčastějším výskytem odpovědi z dotazníku ani z individuálního rozhovoru. Odpovědi respondentů ohledně nového benefitu z dotazníku se lišily.

Všichni respondenti ze skupinového rozhovoru se shodli na tom, že firma poskytuje kromě benefitů i jiný způsob podpory, pomoci či ocenění. S tímto tvrzením se také ztotožňuje většina respondentů z dotazníku i respondent z individuálního rozhovoru.

6.7 Vlastní doporučení

Z výsledků mého zkoumání vyplynulo, že společnost má poměrně propracovaný systém odměňování a benefitů. Dle některých respondentů firma také poskytuje zaměstnancům určitou formu podpory či pomoci, tím pádem mi zbyl poměrně úzký prostor pro navrnutí případných doporučení společnosti. Zároveň z individuálního rozhovoru s vedoucím personálního oddělení vyplynulo, že většina zaměstnanců přešla v roce 2020 na povinný home office, čímž jsou izolováni od svých týmů, oboustranně tedy dochází k méně efektivní komunikaci a s ní spojené zpětné vazbě.

Na základě výše zmíněných zjištění jsem se rozhodla propracovat efektivní způsob komunikace se zaměstnanci, který je plně v kompetenci personální oddělení společnosti. Projekt jsem pojmenovala „komunikační matice aneb jsme spolu i na home office“.

Má za cíl:

- zjistit způsob organizace práce a celkovou spokojenost zaměstnanců na home office;
- ověřit způsob komunikace s týmem a s nadřízeným na dálku;
- poskytnout podporu zaměstnancům.

Probíhá ve dvou fázích. První je dotazníkové šetření, kdy je dotazník zaměstnancům rozeslán v elektronické formě a jejich výsledky jsou poté analyzovány a zpracovány do ucelených dat. Výstupy jsou poté prezentovány vedení společnosti a manažerům. Druhou fází je zkontaktování zaměstnanců, které probíhá zaměstnancem personálního oddělení po předchozí domluvě se zaměstnanci. Předem si domluví a stanový čas hovoru přes Skype nebo po telefonu.

Pokud dojde k tomu, že rozhovor je až druhou fází, které předchází dotazníkové šetření, personalista si předem projde různé odpovědi, které jsou anonymní, ale zaměstnanec vyplňuje, ze kterého je oddělení a personalista má tedy ucelenou představu o aktuálním rozpoložení jednotlivých oddělení. Pokud je hovor první fází

kontaktu se zaměstnancem, po které ještě následuje dotazníkové šetření, může tento hovor pomoci zaměstnanci uvědomit si některé faktory, které poté do dotazníku záhy uvede.

Předem jsem připravila strukturu prvního kontaktu se zaměstnanci, kdy je potřeba navázat konverzaci a domluvit si termín hovoru. Před samotným hovorem je potřeba připravit se na nejrůznější odpovědi, zároveň je potřeba působit přirozeně. Personalista se například může setkat s odmítnutím. Reakce zaměstnanců na zájem personalisty mohou být také různé. Asertivní a milý přístup personalisty je nutností.

Po zjištění aktuálního rozpoložení zaměstnance přejde personalista k otázkám ohledně toho, jak funguje kontakt s vedoucím, s týmem na dálku. Jak často mají týmové porady nebo důležité schůzky ohledně konkrétních projektů. Personalista má také za cíl zjistit, zdali mu firma v aktuální chvíli poskytuje z jeho pohledu maximum a jestli může něco vylepšit, aby se mu lépe pracovalo.

Každý hovor je poté zaznamenán do tabulky. Personalisti si tak sdílí informace o tom, se kterým zaměstnancem kdy mluvili. V případě některých neodkladných postřehů mohou hned zasáhnout a promyšleným způsobem zajistit nápravu akutních problémů nebo situací, které lze řešit, popřípadě mohou vymyslet strategii a postup řešení.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Motivace zaměstnanců formou odměňování a benefitů ve vybrané organizaci“ se zabývala odměňováním a strukturou benefitů ve společnosti AUDIO PARTNER, s.r.o.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců a péče o pracovníky nezbytné pro zpracování bakalářské práce.

Z výsledků vzešlých z metod použitých v bakalářské práci, kterými byly dotazník, skupinový rozhovor s manažery a individuální rozhovor s vedoucím personálního oddělení, jsem zjistila, že společnost má dostatečně propracovaný systém odměňování formou benefitů a značně se mi tím zúžil prostor pro návrh vlastního řešení.

Na základě výše uvedených zjištění jsem navrhla propracovaný způsob zajištění kontaktu firmy se zaměstnanci na dálku, který jsem pojmenovala komunikační matice. Jedná se o nástroj, který především v dnešní době izolace umožňuje zjistit aktuální rozpoložení zaměstnanců, způsob komunikace manažerů s jednotlivými zaměstnanci a celkovou odolnost firmy vůči vnějším okolnostem a vlivům v době pandemie.

Komunikační matice byla již uvedena v praxi a má první oficiální výstupy. Lze ji aplikovat opakovaně dle potřeby společnosti. Je určena především pro zaměstnance, kteří pracují dlouhodobě na dálku. Výsledkem komunikační matice jsou aktuální data ohledně rozpoložení zaměstnanců a komunikace na dálku, která jsou určena pro manažery a nejvyšší vedení společnosti. Může firmě mimo jiné přinést tipy na zlepšení podmínek pro zaměstnance, které budou vyplývat z jejich zpětné vazby.

Na psaní této bakalářské práce si nejvíce vážím spolupráce se zaměstnanci, manažery a vedoucí personálního oddělení. Cení si toho, že výsledky průzkumu vedly k projektu komunikační matice, který je použit v praxi a společnost má v plánu jej začlenit do běžné pracovní náplně personalistů a absolvovat tento projekt nejméně dvakrát do roka.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*, 1. vydání, Brno: Nakladatelství MotivPress, s. r. o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

NEENAN, Michael a PALMER, Stephan. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi*. Motiv Press, 2014. 248 s. ISBN 978-80-87981-14-6.

PRSKAVCOVÁ, Lucie. *Zaměstnanecké benefity*. Bakalářská práce. Praha: ČVUT, 2017. 45 s.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Textová studijní opora. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 90 s. ISBN 978-80-21-2458-9.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-7057-4.

WALKER, Alfred. J. a kolektiv. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

WHITMORE, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2019. 248 s. ISBN 978-80-7261-559-9.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

HR NEWS – portál HR manažerů a specialistů v ČR. *Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce*. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	21
Tabulka 1: Rozhodující oblasti schopností.....	16
Graf 1: Vyhodnocení první otázky dotazníkového šetření: „Jak dlouho pracujete ve firmě?“	35
Graf 2: Vyhodnocení první části druhé otázky dotazníkového šetření: „V jakém pracujete oddělení?“	35
Graf 3: Vyhodnocení druhé části druhé otázky dotazníkového šetření: „Na jaké pracovní pozici pracujete?“	36
Graf 4: Vyhodnocení třetí otázky dotazníkového šetření: „Jak nejradyji trávíte volný čas?“	37
Graf 5: Vyhodnocení čtvrté otázky dotazníkového šetření: „Co se změnilo ve Vašem životě v souvislosti s opatřeními Covid 19?	38
Graf 6: Vyhodnocení páté otázky dotazníkového šetření: „Víte, jaké benefity firma nabízí?“	39
Graf 7: Vyhodnocení šesté otázky dotazníkového šetření: „Které z nabízených benefitů aktivně využíváte?“	40
Graf 8: Vyhodnocení sedmé otázky dotazníkového šetření: „Který z nabízených benefitů považujete za nejlepší?“	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2: Otázky pro skupinový rozhovor s manažery

Příloha 3: Otázky pro individuální rozhovor s vedoucí personálního oddělení

**Příloha 4: Autentický přepis odpovědí v rámci skupinového rozhovoru
s manažery**

**Příloha 5: Autentický přepis odpovědí v rámci individuálního rozhovoru
s vedoucí personálního oddělení**