



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

EMPLOYEE SATISFACTION, MOTIVATION AND REMUNERATION IN THE SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Patrik Litschmann**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2023**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Patrik Litschmann**  
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**  
Akademický rok: 2022/23  
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je na základě analýzy a zhodnocení situace ve vybrané společnosti, vytvořit návrhy a doporučení na změny v systému odměňování a motivace pracovníků.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

HANNAGAN, T. Management: Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá spokojeností, motivací a odměňováním vybrané části zaměstnanců ve zvolené společnosti. Teoretická část práce se na základě literární rešerše věnuje základním pojmům a přístupům týkajících se dané problematiky. V praktické části je představena společnost, popsána aktuální situace a proveden sběr dat formou dotazníkového šetření a rozhovoru. Po vyhodnocení výsledků jsou v návrhové části navržena opatření a doporučení na změny v současném systému odměňování a motivace, které povedou ke zvýšení spokojenosti vybrané části zaměstnanců ve společnosti.

## **Abstract**

The thesis deals with the satisfaction, motivation and remuneration of a selected part of employees in the chosen company.. The theoretical part of the thesis, based on a literature search, deals with basic concepts and approaches related to the issue. In the practical part, the company is introduced, the current situation is described and data collection in the form of a questionnaire survey and an interview is carried out. After evaluating the results, the proposal section suggests measures and recommendations for changes in the current remuneration system and motivation that will lead to increased satisfaction of a selected part of the company's employees.

## **Klíčová slova**

motivace, odměňování, hodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců, lidské zdroje

## **Keywords**

motivation, remuneration, employee evaluation, employee benefits, employee satisfaction, human resources

### **Bibliografická citace tištěné práce**

LITSCHMANN, Patrik. *Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/148454>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

### **Bibliografická citace elektronického zdroje práce**

LITSCHMANN, Patrik. *Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/148454>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2023

.....  
Bc. Patrik Litschmann

autor práce

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedení společnosti SAKO Brno, a.s. za umožnění zpracování mé diplomové práce a jejím zaměstnancům za vstřícný přístup a poskytnutí důležitých informací, které byly pro zpracování této práce klíčové. Velké poděkování patří zejména paní Ing. Nikol Polákové za ochotu a pomoc při tvorbě mé práce.

Dále chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D., za trpělivost, cenné rady a připomínky.

Velké díky patří také mé přítelkyni Barboře a mé rodině za podporu nejen při tvorbě této práce, ale v průběhu celého vysokoškolského studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	10
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	11
1.1 Lidské zdroje.....	11
1.1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.2 Přístupy k řízení lidských zdrojů.....	15
1.1.3 Vývoj pohledu na řízení lidských zdrojů.....	16
1.2 Spokojenost zaměstnanců .....	17
1.2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....	19
1.2.2 Well-being .....	21
1.2.3 Měření spokojenosti zaměstnanců.....	22
1.3 Motivace.....	25
1.3.1 Motivace a stimulace .....	26
1.3.2 Typy motivace .....	26
1.3.3 Význam motivace .....	28
1.3.4 Manažerská motivace .....	28
1.3.5 Pracovní motivace .....	30
1.3.6 Teorie motivace .....	31
1.4 Odměňování .....	38
1.4.1 Systém odměňování pracovníků.....	39
1.4.2 Faktory odměňování.....	40
1.4.3 Celková odměna .....	41
1.4.4 Peněžní odměny - mzdové formy.....	43
1.4.5 Nepeněžní odměny .....	47
1.4.6 Aktuální situace a trendy v odměňování .....	49



2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	53
2.1	Základní informace o společnosti .....	53
2.1.1	Představení společnosti .....	54
2.1.2	Předmět činnosti a podnikání .....	55
2.1.3	Organizační struktura .....	57
2.1.4	Vize a mise společnosti .....	58
2.1.5	Historie společnosti .....	58
2.1.6	Plánované investice a rozvoj společnosti .....	59
2.1.7	Hodnocení hospodaření společnosti .....	59
2.1.8	Lidské zdroje .....	62
2.2	Aktuální systém odměňování a motivace pracovníků ve společnosti.....	65
2.2.1	Peněžní odměny - mzda.....	65
2.2.2	Peněžní odměny – ostatní dodatkové mzdové formy (finanční benefity)....	73
2.2.3	Nepeněžní odměny – nefinanční zaměstnanecké benefity .....	75
2.3	Výzkum ve společnosti .....	82
2.3.1	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.....	82
2.3.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	114
2.3.3	Rozhovor s HR manažerkou, jeho vyhodnocení a shrnutí .....	117
2.3.4	Srovnání výstupů z dotazníkového šetření a rozhovoru.....	121
2.3.5	Omezení a limity výzkumu .....	124
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ .....	125
3.1	On-line schránka důvěry .....	126
3.2	Informování o odměnách a benefitech.....	127
3.3	Změny v osobním ohodnocení zaměstnanců .....	128
3.4	Sick days .....	129
3.5	Pracovní volno v první a poslední školní den .....	130

3.6 Zavedení příspěvku na vlastní rekreaci .....	131
ZÁVĚR .....	133
SEZNAM ZDROJŮ.....	135
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	141
SEZNAM GRAFŮ .....	142
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	143
SEZNAM SCHÉMAT .....	143
SEZNAM TABULEK .....	143
SEZNAM PŘÍLOH.....	143

## ÚVOD

Téměř každý člověk se pohyboval na trhu práce a byl někdy zaměstnaný. Svoji práci přispíval k budování přidané hodnoty pro svého zaměstnavatele a k dosažení cílů jeho byznysu. Zaměstnanci jsou tak nedílnou součástí podnikání, jelikož úspěch společnosti do značné míry závisí na jejich výkonu a práci. Jakákoliv společnost, i se sebelepším podnikatelským záměrem, tedy stojí a padá na lidských zdrojích. Ty jsou pro podnik hnací silou a jsou ve své podstatě nenahraditelné. V pojetí zdrojů jsou tedy zaměstnanci či pracovníci těmi nejdůležitějšími zdroji, které společnost má.

Lidské zdroje je třeba získávat i řídit a o zaměstnance pečovat a motivovat je, aby se cítili spokojeni a chtěli ve společnosti setrvat. Spokojenost zaměstnanců závisí na mnoha faktorech, jelikož každý člověk jinak vnímá a hodnotí vlivy, které mají dopad na jeho spokojenost. Pocit spokojenosti je tedy velmi individuální.

Spokojenost však úzce souvisí s motivací, kterou může zaměstnavatel vhodně podporovat. Již na počátku 20. století byly definovány první motivační teorie, z nichž některé jsou dodnes v podnikatelském prostředí stále užívané. Motivace je významným faktorem, který ovlivňuje práci zaměstnance, jeho úsilí, vytrvalost, odhodlání a nadšení.

Motivaci a spokojenost zaměstnanců lze ovlivnit kulturou společnosti, pracovním zázemím, kolektivem nebo přístupem manažerů. Velký vliv zde ale má také odměňování. Pro některé zaměstnance je zásadní výše mzdy, jiné oslovují finanční odměny a benefity nebo výhody nefinančního charakteru. Pro společnost je klíčové mít správně nastavený systém odměn a benefitů. Ten je pro každý podnik jedinečný, protože každá společnost si může v závislosti na své velikosti, stylu řízení či finanční stránce dovolit jiné možnosti. Systém odměn a benefitů musí být přiměřený a efektivní pro konkrétní společnost, ale musí zároveň korespondovat s požadavky zaměstnanců a současně být také transparentní a spravedlivý.

Zkoumání spokojenosti a motivace zaměstnanců, jak samotných, tak ve vztahu k odměnám a benefitům, je tedy důležité pro každou společnost. Ta tak může získat důležité informace o svých zaměstnancích, o jejich názorech, pocitech a preferencích. Pokud odhalí potencionální problémy, má čas na přijetí nápravných opatření ještě před tím, že dojde k vyhocení situace. Zjistí také, ve kterých oblastech ve vztahu

k zaměstnancům se může dále rozvíjet a zdokonalovat. Má možnost také zlepšit pracovní prostředí a nastavit systém odměn a benefitů tak, aby plnil svůj účel, byl aktuální, spravedlivý a zajímavý a zaměstnance oslovoval.

Tématu spokojenosti, motivace a odměňování zaměstnanců se věnuje také tato diplomová práce. Pro zpracování práce byla oslovena společnost SAKO Brno, a. s., která se zabývá komplexním poskytováním služeb v oblasti odpadového hospodářství na území města Brna a některých přilehlých obcí.

Diplomová práce se skládá se ze tří hlavních částí. První část – literární rešerše – se věnuje vyhledávání dostupných informací a popisu teoretických přístupů v dané problematice. Druhá část – analýza současného stavu – se zabývá současnou situací ve společnosti. Na základě veřejných a interních informací, dotazníkového šetření provedeného na zkoumané části zaměstnanců a rozhovoru s HR manažerkou firmy, popisuje aktuální stav zkoumané problematiky ve společnosti. Třetí část – návrhová – na základě výsledků z analytické části přináší návrhy a doporučení na zlepšení popsaného současného stavu.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků, zhodnocení aktuální situace a provedeného výzkumu, vytvořit návrhy a doporučení na změny v systému odměňování a motivace technicko-hospodářských pracovníků ve společnosti SAKO Brno, a. s.

Dílčími cíli jsou:

- zpracování literární rešerše o zkoumané problematice;
- analýza současného stavu systému odměňování a benefitů ve společnosti;
- provedení výzkumu formou dotazníkového šetření a rozhovoru;
- vyhodnocení výzkumu a na jeho základě vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení současné situace, čímž dojde k řešení hlavního cíle.

Práce je rozdělena do tří částí:

- teoretické části – literární rešerše;
- analytické části;
- návrhové části.

Teoretická část se formou literární rešerše věnuje výkladu základních pojmů z oblasti lidských zdrojů, jejich řízení a přístupů k nim. Rozebírá spokojenost zaměstnanců, formy jejího měření a také faktory, které ji ovlivňují. V rámci motivace se zaměřuje na její význam, typy, teorie a různá rozdělení. Kapitola odměňování se věnuje teoretickému podkladu systému odměňování a benefitů včetně druhů mezd a aktuálních trendů.

Analytická část se věnuje z představení společnosti a jejího aktuálního systému odměňování a benefitů. Na něj navazuje výzkum ve společnosti formou dotazníkového šetření s technicko-hospodářskými pracovníky doplněný rozhovorem s HR společností.

Po vyhodnocení získaných dat následuje návrhová část, ve které jsou představeny konkrétní návrhy a doporučení na změny v současném systému motivace a odměňování THP, včetně jejich ekonomického vyjádření.

# 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Literární rešerše má za úkol vyhledávat, získávat a analyzovat dostupné informace o zkoumané problematice. Cílem literární rešerše je tedy získat přehled o dané oblasti zkoumání a připravit podklady pro další výzkumnou práci.

## Užití obecně známých pojmů

V této práci je považován pojem „pracovník“ a „zaměstnanec“ za synonymum, není-li konkrétně uvedeno jinak a stejně tak jsou za synonyma považovány pojmy „organizace“, „podnik“, „firma“ a „společnost“, není-li taktéž konkrétně uvedeno jinak.

## 1.1 Lidské zdroje

Definice pojmu lidských zdrojů bývá nejasná a nepřesná. Autoři napříč literaturou se na ni nemohou shodnout nebo ji dokonce ani neuvádí. Shodují se však na tom, že lidé jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, které má jakákoli organizace. Ve své podstatě jsou nenahraditelní, protože bez nich nemůže organizace fungovat. Lidské zdroje bývají často označovány anglickým termínem „human resources – HR“.

V základním pojetí se dá na lidské zdroje pohlížet ze dvou úhlů, a to dle Šikýře (2016, str. 17) jako na:

- lidi, kteří v organizaci pracují;
- personální práci s těmito lidmi, zastřešenou personálním útvarem či samotným personalistou ve společnosti.

Lidé jsou dle Bláhy a kol. (2013, str. 13) v organizaci chápání jako „zdroj“ a takovýto přístup je dle něj všeobecně uznávaný. To potvrzují i další autoři, například Cimbálníková (2013, str. 11) nebo Koubek (2009, str. 13).

Armstrong a Taylor (2015, str. 46, kteří vychází z Osterby a Costera, 1992, str. 31) ale také zmiňují kritiku na tento pohled od některých autorů, dle kterých nejsou lidé totéž, co ostatní výrobní faktory. Takovéto označení snižuje hodnotu lidí do formy zdroje, který přináší hodnotu pouze do té míry, do jaké je využitelný k dosažení ekonomické hodnoty.

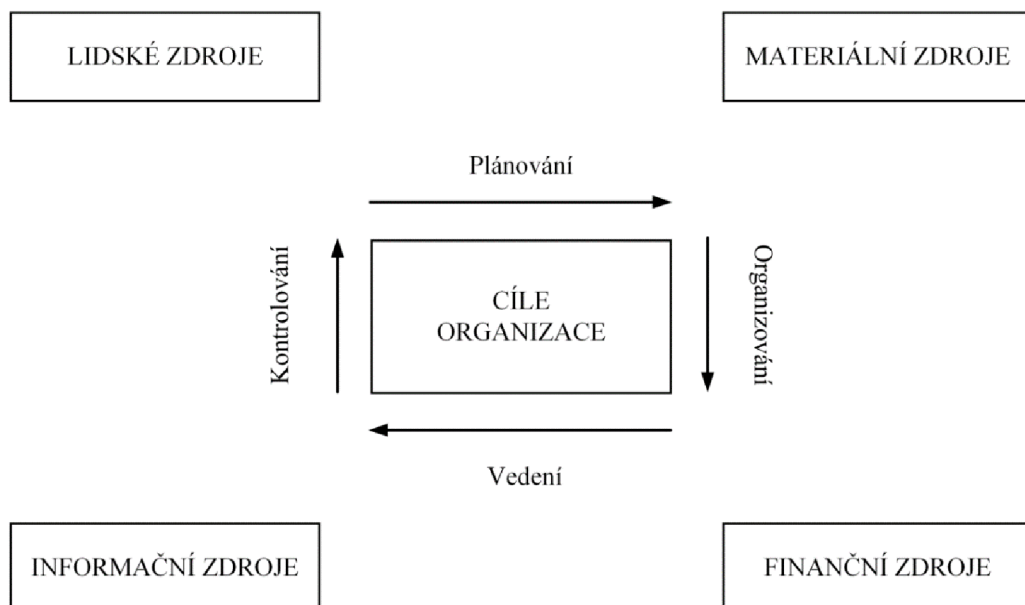
Plamínek (2014, str. 19) uvádí, že „*lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu, tedy k vykonávání práce. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů*“. Takovýto přístup uvádí i Cimbálníková (2013, str. 10): „*hovoříme-li o lidských zdrojích, hovoříme o lidech, o jejich unikátních vlastnostech, dovednostech a zkušenostech*“.

Jakákoliv organizace může být funkční pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit čtyři základní zdroje (Koubek 2009, str. 13):

- materiální (např. stroje, materiál, energie);
- finanční;
- lidské;
- informační.

Tyto zdroje je třeba propojit a uvést do pohybu, protože izolované materiální a finanční zdroje jsou pro podnik bez užitku. Do pohybu je uvádí právě lidské zdroje, které pro svoji činnost potřebují dostatečné a kvalitní informační zdroje. Lidské zdroje jsou tedy pro podnik nepostradatelné.

Schéma propojení těchto čtyř základních zdrojů je dle přístupu Cimbálníkové představeno níže.



**Schéma č. 1: Rovnováha zdrojů organizace**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cimbálníková, 2013, str. 11)

### 1.1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou pro podnik klíčové, ať už se jedná o malou společnost s jednotkami zaměstnanců, nebo o velké nadnárodní společnosti s desítkami tisíc pracovníků. Zaměstnance je nutné získávat, vzdělávat, motivovat, řídit a držet. Také je třeba nastavit podnikový systém odměn a benefitů. Tím se zabývá řízení lidských zdrojů – tedy vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí. Pro označení se používá také anglický název „human resources management – HRM“.

Řízení lidských zdrojů se skládá z mnoha činností, mezi něž patří (Ivancevich a Konopaske, 2013, str. 5 a Šikýř, 2014, str. 22):

- dodržování rovných příležitostí v zaměstnání;
- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- nábor, výběr, motivace a udržení zaměstnanců;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj;
- péče o zaměstnance;
- pracovněprávní vztahy, bezpečnost a zdraví.

Stone a kol. (2021, str. 2) se na řízení lidských zdrojů v organizaci dívá jako na vztah zaměstnavatele a zaměstnance. Úkolem řízení lidských zdrojů je pak produktivní využívání lidí při dosahování strategických cílů organizace a zároveň při uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců. Jsou zaváděny takové postupy, které motivují zaměstnance k přeměně svých dovedností, know-how a schopností v produktivní činnost.

Produktivní, výkonní a efektivní zaměstnanci poskytují dobré služby zákazníkům, kteří se pak opakovaně vrací k nákupu. Lepší služby pro zákazníky vedou ke zlepšení finančních výsledků společnosti, které zajišťují ziskovost a úspěch. Zvýšená ziskovost pak umožňuje vynakládat společnosti prostředky na zlepšování postupů v oblasti lidských zdrojů. Takto se počáteční zavedení postupu pro řízení lidských zdrojů vrací



zpět a tento řetězec pokračuje dále. Správné řízení lidí je tedy kritickou součástí „řetězce úspěchu“, který je znázorněn níže (Stewart a Brown, 2020, str. 11-12).



**Schéma č. 2: Řetězec úspěchu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Stewart a Brown, 2020, str. 12)

Příliš výkonné řízení lidských zdrojů s sebou přináší i negativní dopady, kdy při snaze o co největší efektivnost mohou být zaměstnanci přetíženi rolími a pravomocemi, a cítit tak zvýšený tlak na jejich působení ve společnosti, což může vést až k syndromu vyhoření.

Stone a kol. (2021, str. 5) zmiňuje také zajímavý trend, kdy je kvůli významnosti lidských zdrojů žádoucí, aby měl manažer společnosti praktické zkušenosti s HR. V důsledku toho bývá vnímáno jmenování do personálního oddělení jako odrazový můstek k pozdější funkci ve vrcholovém managementu.

Na řízení lidských zdrojů se v organizaci podílí každý, kdo má nějakou kontrolu nad ostatními. HRM tedy není funkcí, kterou by jednotliví manažeři mohli přenechat specialistům, ačkoli odborníci v řízení lidských zdrojů hrají zásadní roli (Hannagan, 2002, str. 247).

Není tedy nutné, aby měl každý podnik personální oddělení. Například v malých firmách řeší personální záležitosti obvykle majitel. Protože i přes rozdíly, které odlišují malé, střední a velké firmy, se v podniku v zásadě řeší stejné personální otázky bez rozdílu na velikost firmy. Mathis aj. (2016, str. 5) dokonce udává, že každý vedoucí

pracovník je vlastně personalistou, takže existuje mnoho lidí, kteří mohou pomoci řešit personální otázky. Jejich efektivita však závisí na vzdělání, či zkušenostech s HRM. Je ale zároveň nereálné očekávat, že tito vedoucí pracovníci budou experty v oboru, proto je u velkých firem žádoucí přítomnost personálního oddělení, které se specializuje na všechny činnosti souvisejícími s lidmi ve firmě.

Pro úspěšné řízení lidských zdrojů je tedy nutná spolupráce manažerů firmy s personálním oddělením (pokud je v podniku přítomno). Personální oddělení slouží často jako navrhovatel procesů, systémů a jejich změn, které musí manažeři v podniku implementovat.

Některé společnosti jdou ale opačným směrem a zkouší zavádět přístup „holakracie“, kdy ruší jednotlivá oddělení firmy (včetně personálního), nepoužívá názvy pro pracovní pozice a zplošťuje řídicí struktury, aby samosprávné skupiny mohly řešit potřebné úkoly flexibilně tak, jak to odpovídá jejich schopnostem (Mathis aj., 2016, str. 5-6).

K řízení lidí využívá každá společnost odlišné postupy, které se postupně individualizují pro společnost samotnou, i když mohou vycházet ze stejných modelů, či přístupů. Některé organizace si uvědomují, že jejich vlastní přístup k lidským zdrojům se v mnoha ohledech liší od konkurence a vytváří tak konkurenční výhodu. Řízení lidských zdrojů se tak stává strategickým prvkem organizace, pro který se používá pojem strategické řízení lidských zdrojů – „strategic human resources management – SHRM“.

Integrace klíčových funkcí lidských zdrojů se strategií společnosti vede k přetvoření jejího vnitřního prostředí. To pozitivně působí na úspěchy organizace a vede lepším finančním výsledkům, než když jsou jednotlivé prvky řízení lidských zdrojů zaváděny do organizace po částech (Mello, 2015, str. 34).

### **1.1.2 Přístupy k řízení lidských zdrojů**

Samotné pojetí lidských zdrojů vychází z prvních modelů řízení lidských zdrojů formulovaných na půdě amerických univerzit v osmdesátých letech 20. století. Tyto modely však již mnozí autoři nezmiňují, protože výstupy z nich jsou už zapracovány do HRM.

Čeští i zahraniční autoři často poukazují na dva základní přístupy k řízení lidských zdrojů, a to:

- tvrdý přístup;
- měkký přístup.

Tvrký přístup (někdy nazýván též instrumentální) zdůrazňuje strategické, kvantitativní a racionální aspekty řízení lidských zdrojů. Výhody a benefity pro zaměstnance jsou kolektivního rázu. Klade důraz na zvyšování výkonnosti a zlepšování konkurenční výhody. Důležité je spojení personální politiky společnosti s postupy její obchodní strategie, přičemž důraz je kladen právě na řízení lidských zdrojů. Pracovníci jsou zde považováni za náklady, proto je třeba je řídit. (Stone a kol., 2021, str. 5 a Bratton aj., 2022, str. 8).

Měkký přístup (označován také jako humanistický) klade také důraz na integraci personální politiky a postupů v oblasti lidských zdrojů se strategickými cíli společnosti, ale říká, že konkurenční výhody lze dosahovat s aktivními a motivovanými zaměstnanci, kteří mají znamenité know-how, jsou angažovaní a spokojení s prací. Nemůže jít o pasivní účastníky pracovního procesu. Tento přístup klade tedy důraz například na rozvoj zaměstnanců, spolupráci, důvěru, zvýšení loajality a participaci zaměstnanců ve společnosti. Zaměřuje se tedy na individuální hodnocení výkonu, odměňování za výkon a motivační systém (Stone a kol., 2021, str. 5).

V praxi se manažeři snaží o sladění obou přístupů a jejich kombinaci.

### **1.1.3 Vývoj pohledu na řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů procházelo vývojem a modifikacemi, stejně jako ostatní obory v oblasti podnikání. Jelikož jsou jednotlivé termíny, které se s novými přístupy objevovaly, podobné, je nutné je rozlišit.

#### **Personální administrativa (správa personální agendy)**

V nejstarším pojetí (do počátku 60. let 20. století) byla personální správa chápána jako služba, jejímž úkolem bylo zajistit administrativu a zbylou agendu. Personální útvar tedy zabezpečoval administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů, informací a smluv se zaměstnanci.

Personální práce představovala pasivní roli v podniku a v některých podnicích stále takto funguje, zejména v organizacích s autoritativnějším režimem, centralizovaným způsobem řízení a nízkou mírou dělby pravomocí (Cimbálníková, 2013, str. 12-13).

### **Personální řízení**

Personální řízení vychází z aktivní role personální práce, u které se objevuje vyšší profesionalita a zároveň i větší autorita u autonomních personálních útvarů. To znamená specializaci personalistů na jednotlivé personální činnosti (například hodnocení práce, mzdové formy, tarifní systémy). Personální řízení má operativní povahu a nevěnuje se strategickým personálním otázkám. Personální řízení si ale uvědomuje klíčovou roli zaměstnanců pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti podniku (Dvořáková a kol., 2007, str. 5).

### **Řízení lidských zdrojů (management lidských zdrojů)**

O managementu lidských zdrojů se začíná hovořit od počátku 80. let minulého století, kdy došlo k celkové změně manažerského přístupu. Liší se od personálního řízení tím, že klade důraz na personální práci a přístupy k ní, snaží se o soulad zájmu managementu a zaměstnanců. HRM byl dostatečně popsán v kapitole 1.1.1 (Dvořáková a kol., 2007, str. 6).

### **Globální řízení lidských zdrojů**

Někteří autoři do vývoje pohledu na HRM zařazují globální řízení lidských zdrojů z důvodu propojení nadnárodních ekonomik. Pro mezinárodní organizace je vnější prostředí jedním z nejdůležitějších vlivů na HRM, neboť každá země, ve které mezinárodní organizace působí, má vlastní zákony, jiné obchodní zvyklosti, politickou situaci a charakteristiky pracovní síly (Ivancevich a Konopaske, 2013, str. 97).

## **1.2 Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost člověka je velmi individuální pocit a závisí na mnoha faktorech. Vychází z vnímání celkové kvality života a naplnění očekávaných potřeb a tužeb. Tento pocit nemusí být konstantní, záleží na celkovém přístupu daného jedince k životu a k vyrovnávání se s životními událostmi. Celkovou spokojenost člověka ovlivňuje

mnoho faktorů a aspektů, jako je například zdraví, zázemí, vztahy, zájmy, seberealizace či kariéra a práce.

Právě zaměstnání je důležitým aspektem života mnoha lidí. Přelévání subjektivních pocitů mezi zaměstnáním a životem mimo něj je u některých profesí zcela běžné s tím, že častěji se promítá osobní spokojenost do té pracovní (Kocianová, 2010, str. 34).

Vedení společnosti by mělo dbát o spokojenost zaměstnanců, protože z jejich spokojenosti společnost profituje. Pracovní nespokojenost totiž neovlivňuje jen motivaci, ale jejím prostřednictvím i výkonnost. Dle Urbana (2013, str. 120) bylo zjištěno, že *„spokojenost zákazníků je vyšší u těch firem, které mají spokojené zaměstnance“*.

Zaměstnavatel by také měl být obezřetný při přijímání nových zaměstnanců – pohovory by se měly týkat práce, kterou potenciální zaměstnanec rád dělá. Získání takovýchto informací je velmi důležité, protože pokud potenciální zaměstnanec nemá zájem o pozici, na kterou nastupuje, může sice zpočátku vynakládat vysoké úsilí do pracovní činnosti, ale postupem času jeho nasazení opadne a může být nespokojený, protože mu chybí vnitřní motivace.

Dle Ivanceviche a Konopaskeho (2013, str. 13) neznamená spokojený zaměstnanec automaticky produktivnější zaměstnanec. Nespokojení zaměstnanci však mají tendenci častěji přerušovat práci, chybět v ní a produkovat méně kvalitní práci než spokojení pracovníci. Přesto mohou spokojení i nespokojení zaměstnanci podávat stejný výkon v kvantitativním vyjádření (například zpracovat stejný počet pojistných událostí za hodinu).

To potvrzuje i Wagnerová (2008, str. 18), která tvrdí, že domněnka spokojenosti zaměstnanců související s jejich výkonem, je naprosto chybná. Snaha o dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců se tedy nemusí promítat do jejich produktivity a spokojený pracovník nemusí být výkonný. Ani opačná teorie, že vyšší výkon vede ke spokojenosti, nebyla potvrzena.

Na co však má spokojenost vliv, je nízká absence na pracovišti a nízká fluktuace zaměstnanců. Nespokojenost naopak vede ke ztrátě zájmu o práci a k odchodu z organizace.

Spokojenost zaměstnanců do značné míry závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních a také na prostředí, ve kterém pracují.

### **1.2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců**

Faktory, které působí na spokojenost zaměstnance, jsou často provázané a nepůsobí samostatně. Kocianová (2010, str. 34) je třídí na vlivy týkající se:

- vlastní pracovní činnosti;
- podmínek a okolností práce;
- individuálních vlivů na straně zaměstnanců;
- mimoorganizačních faktorů (působící zvnějšku organizace).

Vlivy vlastní pracovní činnosti spočívají v obsahu a charakteru práce. Podmínky a okolnosti práce zahrnují například řízení organizace, odměňování, uznání, či možnost profesního rozvoje, ale také styl vedení pracovníků, pracovní prostředí nebo bezpečnost práce. Individuálním vlivem působícím na zaměstnance může být například jeho rodinný stav, vzdělání, zájmy, hodnoty, schopnosti sebehodnocení či míra uspokojení z prováděné činnosti. Za mimoorganizační vlivy lze pokládat politickou a ekonomickou situaci, mezinárodní politiku nebo legislativu (Kocianová 2010, str. 34).

Samotné prvky ovlivňující pracovní spokojenost jsou dle Wágnerové a Kocianové (2008, str. 18 a 2010, str. 34) následující:

- jasná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- zajímavé a rozmanité úkoly;
- možnost vlastní kontroly a využití osobních zkušeností nad svojí prací;
- spravedlivé finanční a nefinanční ohodnocení;
- skutečné možnosti pracovního postupu;
- uvážlivý a participativní management;
- rozumný stupeň sociální interakce na pracovišti;
- bezpečnost při vykonávané práci.

Spokojenost úzce souvisí s motivací, protože dle Urbana (2013, str. 120) lze „účinně motivovat pracovníky většinou jen tehdy, netrpí-li nespokojeností, která jejich motivaci brání“.

### **Pracovní nespokojenost**

Největší vliv na pokles spokojenosti pracovníků mají dle Urbana (2013, str. 120):

- jednání přímých nadřízených;
- nespravedlivé hodnocení;
- nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců.

Nespokojenost mezi pracovníky vytváří ti nadřízení, jejichž jednání je „zbytečné“ a nesouvisející s problematikou práce. U hodnocení není důležité, zda-li je nespravedlivé skutečně, nebo si to zaměstnanec pouze myslí. Na tento pocit zaměstnanci nejčastěji reagují omezením svého pracovního úsilí. Je důležité si uvědomit, že zaměstnanci takto hodnotí i malé rozdíly ve finanční odměně nebo slovním hodnocení a dopad takového jednání na jejich motivaci je větší, než celková výše jejich odměny. Kontrolu práce je nutné provést vždy, protože i vysoce postavený pracovník nebo manažer se může dopustit chyby. Avšak necitlivá a nadměrná kontrola bývá častým zdrojem demotivace, jelikož vyznívá jako nedůvěra zaměstnavatele ve schopnosti pracovníka (Urban, 2013, str. 121-122).

Další faktory negativně působící na spokojenost zaměstnanců jsou dle Urbana a Kocianové (2013, str. 122 a 2010, str. 34) následující:

- nezájem vedoucího o názory a podněty zaměstnanců (nebo jejich podceňování);
- nejasné pracovní úkoly a omezená a nejasná komunikace;
- převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- tolerování nízké výkonnosti určitých osob;
- vysoká pracovní zátěž a nereálné pracovní nároky;
- nedostatečné pravomoci či informace;
- pomalé rozhodování vedoucích;
- jednostranné hodnocení zaměřené na kritiku;
- vytváření zbytečných omezení a pravidel a zbytečné administrativy;

- bránění samostatné práci;
- nedostatečná zpětná vazba;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- nedostatečné využívání schopností zaměstnanců.

Gregory (2011, str. 30-33) vidí jako jednu z hlavních příčin nespokojenosti zaměstnanců stres, který pramení z:

- neposkytnutí vybavení potřebného pro efektivní práci – zaměstnanci tak nemohou podat výkon, který se od nich očekává;
- přenášení pracovní zátěže, pokud s tím pracovník dopředu nepočítal – například zrušením pracovních míst a přenesení pracovních povinností na ostatní zaměstnance;
- očekávání dokončení pracovního úkolu během osobního volna v práci nebo doma;
- častého ukončování pracovních poměrů jiným zaměstnancům;
- obtěžování – slovního, fyzického a sexuálního;
- neetického chování;
- nedostatečné komunikace;
- chybějící či nedostačující formě uznání;
- nedostatečného odměňování;
- neposkytování příležitostí k růstu a vzdělávání se.

### **1.2.2 Well-being**

Pracovní spokojenost je také spojována s pojmem „well-being“, který se dá přeložit jako „mít se dobře“, „osobní pohoda“ či „psychická pohoda“.

Tento pojem se stal velmi důležitým v oblasti výzkumu zdraví, protože mezi pohodou a zdravím existuje vzájemný vztah. Well-being obsahuje jak subjektivní, tak objektivní hodnocení aktuálního rozpoložení člověka. Na aktuální rozpoložení mají vliv různé faktory, jako například zdraví, pocit bezpečí, spokojenost v zaměstnání, rodinné vazby, vztahy a společenské prostředí.



V rámci výzkumu well-beingu byla zjištěna korelace mezi depresí a úzkostí a nižší úrovní životní pohody. Stejně tak má naopak vyšší well-being pozitivní vztah na zdravotní stránku člověka i jeho pracovní výsledky (Kellmann a kol., 2023, str. 18).

Jayasingam a kol. (2020) přímo spojuje psychickou pohodu zaměstnanců se spokojeností s prací. Odkazuje se na výzkum Bakker a Schaufeli, Leiter a Tarise, (2008), kteří zjistili, „že psychickou pohodu pocítují zaměstnanci tehdy, když jsou v práci spokojeni“.

Zaměstnanci, kteří se necítí na pracovišti dobře (ve smyslu well-beingu), jsou více nespokojeni, negativní a klesají jejich pracovní schopnosti. Naopak dobrá nálada a pozitivní duch na pracovišti vnáší mezi pracovníky psychickou pohodu, díky kterým jsou odolnější, optimističtější a efektivnější. Proto je třeba vytvářet pozitivní psychickou pohodu v zájmu celého pracovního kolektivu ve společnosti. Těžit z toho budou i zaměstnavatelé, kteří získají přidanou hodnotu v podobě vyšší produktivity zaměstnanců a dosahování lepších výsledků, větší loajality zaměstnanců a většího pracovního nasazení. Psychická pohoda na pracovišti a obchodní výsledky společnosti jsou totiž vzájemně propojeny.

### **1.2.3 Měření spokojenosti zaměstnanců**

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, zaměstnanec je pro podnik klíčovým zdrojem. Velmi důležitá je jeho spokojenost, protože ta se promítá do jeho pracovního nasazení. Spokojený a vhodně motivovaný zaměstnanec přispívá svým efektivním výkonem a kvalitně odvedenou prací nejen k dobrému fungování společnosti, ale zároveň je pro svého zaměstnavatele cenným kapitálem. Pro podnik je tedy velmi důležité měřit spokojenost svých zaměstnanců, určitým způsobem tuto spokojenost měřit, vyhodnocovat a následně reagovat na výsledky získaných z šetření.

Pracovní spokojenost lze měřit několika metodami, mezi ty klasické patří:

- dotazníky;
- rozhovory;
- kombinací dotazníků a rozhovorů;
- skupinový rozhovor (diskuze).

Mezi nové inovativní metody, se kterými experimentují některé společnosti, lze zařadit:

- hodnocení tlačítkovými smajlíky;
- chatbot;
- neformální setkání.

### **Dotazníky**

Nejvyužívanější formou pro zjišťování spokojenosti zákazníků jsou právě dotazníky. Ty mohou být vytvořeny na míru konkrétnímu požadavku manažerů či personálního oddělení, nebo mohou být vytvořeny podle předem dané šablony. Dotazník se používá při analýze většího počtu respondentů, obtížné ale bývá jeho vyhodnocování. Výhodou jsou nízké finanční náklady. Jedná se o kvantitativní přístup.

### **Rozhovory**

Rozhovory jsou další důležitou součástí výzkumných metod. Využívají se zejména pro kvalitativní přístup. Jejich výhodou je osobní setkání dotazovaného s tazatelem, který tak může odhalit ještě další postoje a názory a udělat si tak o výsledcích rozhovoru hlubší pohled. Nevýhodami je časová náročnost a možnost ovlivnění zkoumané osoby tazatelem. Důležité jsou také schopnosti tazatele a jeho reakce, které ovlivňují kvalitu výzkumu. Rozhovory mohou být strukturované s jasně předem danými otázkami, nebo nestrukturované, ve kterých se žádné otázky předem nechystají, a dotazovaným se nechá prostor pro hovoření o daném tématu. Nejčastěji bývá používán polostrukturovaný rozhovor, ve kterém jsou předem dané otázky na zásadní oblasti zkoumaného tématu. Tazatel může mít připravený seznam všech otázek, ale nemusí se jich striktně držet a během rozhovoru může otázky přesouvat, nebo vytvářet nové.

### **Kombinace dotazníku a rozhovoru**

Obě výše zmíněné metody lze efektivně zkombinovat tak, aby kvantitativní informace zjištěné v dotazníkovém šetření byly doplněny kvalitativními údaji z rozhovorů s vybranými respondenty. Tímto přístupem lze získat údaje od velkého počtu respondentů a ty pak následně díky rozhovorům zpřesnit. Takováto kombinace bývá však velmi časově náročná.

## **Skupinový rozhovor (diskuze)**

Další metodou je rozhovor ve skupině, který přeroste v diskuzi k dané problematice. Je třeba mít zkušeného moderátora, který bude diskuzi řídit a bude dávat prostor všem zúčastněným. Nevýhodou totiž může být obava sdělit svůj názor, nebo přílišná uzavřenost diskutujících. Takováto forma měření tedy není vhodná pro jakoukoli skupinu.

## **Hodnocení tlačítkovými smajlíky**

S použitím tlačítkových smajlíků, kteří vyjadřují určitou náladu, se lze setkat například v obchodech. Nemusí jít ale nutně jen o pult se smajlíky, které je třeba fyzicky zmáčknout, či vybrat na tabuli; může se jednat i o elektronickou či písemnou verzi v obdobném duchu.

Tuto metodu vyzkoušela například společnost JOTUN CZECH a.s., která ji používala jeden rok. Dle ní je klíčová formulace otázky, která je každý den pokládána. Neosvědčilo se jí například používat příliš obecné otázky typu: „Jak jste dnes spokojení v práci?“. Formulace konkrétních otázek a jejich obměna je z hlediska této metody vhodnější. Postupem času však společnost zjistila, že už neměří spokojenost zaměstnanců s prací, ale s jejich náladou (LMC Magazín, 2019). Tímto způsobem by šel například zkoumat i well-being zaměstnanců.

## **Chatbot**

Chatovací roboti se aktuálně stávají velmi rozšířeným moderním nástrojem v mnoha oblastech lidské činnosti, včetně podnikání (zákaznická podpora, marketing, prodej, sběr a analýza dat).

Například společnost LMC v současnosti vyvíjí chatovacího robota, který má za úkol zjišťovat spokojenost zaměstnanců. Do anonymního dotazníku totiž může respondent uvést cokoli. Při osobním setkání, nebo v diskuzní skupině se zase může obávat sdělit svůj názor. Avšak konverzačnímu robotovi, který reaguje na odpovědi dotazovaného, se mohou zaměstnanci svěřit snadněji, než člověku (LMC Magazín, 2019).

## **Neformální setkání**

Získat údaje o spokojenosti zaměstnance lze také neformálně, protože mimo pracoviště se může některým zaměstnancům provádět rozhovor snadněji.

Tento systém zavedla například společnost SYMBIO Digital s. r. o., která mapuje spokojenost zaměstnanců při rozhovorech „na cigárku“, nebo „v hospodě“ (LMC Magazín, 2019).

## **1.3 Motivace**

Motivace je psychologický proces, který podněcuje k jednání či konání určitých činností. Může být ovlivněna mnoha faktory, jako jsou potřeby, hodnoty, cíle a touhy jedince. Motivace je důležitá pro nabývání úspěchů, protože motivovaný jedinec zvyšuje své úsilí za účelem dosažení cílů či uspokojení ze svých činností.

Slovo motivace je odvozeno od slova motiv, které pochází z latinského slova movere, což znamená pohyb. Motiv, tedy motivace, je stimul, který uvádí jedince do pohybu (Adair, 2004, str. 14).

Za tři základní složky motivace lze považovat dle Armstronga a Taylora (2015, str. 218, kteří vychází z Arnolda a kol., 1991):

- směr – představuje, čeho chce jedinec dosáhnout;
- úsilí – značí, jak moc se o to jedinec pokouší;
- vytrvalost – reprezentuje, jak dlouho se o to jedinec pokouší.

Motivovaní lidé se dobrovolně chovají pozitivně – mají snahu vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Někteří mohou být motivovaní sami od sebe a snaží se dosáhnout toho, co chtějí – svých vlastních cílů. Potom jde o nejlepší formu motivace. Nicméně dodatečná motivace, která vyplývá například ze samotné činnosti, přístupu nadřízených, kvalitního leadershipu, bezpečného a příjemného prostředí nebo různorodých odměn, dále posiluje motivaci zaměstnanců a pomáhá jim k co nejlepšímu využívání svých schopností a dovedností a dosahování co nejlepších výsledků (Armstrong a Taylor, 2015, str. 218).

### 1.3.1 Motivace a stimulace

Pozitivní vztah ke konání určité činnosti vzniká dle Plamínka (2015, str. 16) ze dvou příčin. Buď tato příčina přichází zvenčí (například finanční odměna), nebo se objevuje sama uvnitř člověka.

Pokud k činnosti vede vnější podnět, označuje se jako „stimul“. Vnějšími podněty lze tedy člověka (a potažmo pracovníka) „stimulovat“. Naopak vnitřní pohnutka je označována jako „motiv“, „motivovat“ lze tedy člověka povzbuzením jeho vnitřního nastavení.

V praxi však dochází k zaměňování a prolínání obou pojmů, což přiznává i autor Plamínek (2015, str. 16). Mnozí autoři, kteří se věnují problematice motivace na úrovni manažerské praxe, se tímto rozlišením ani nezabývají. Proto budou výrazy motivace a stimulace (popřípadě motiv a stimul) považovány v této práci za synonyma.

### 1.3.2 Typy motivace

Základní rozdělení motivace bývá uváděno jako:

- pozitivní;
- negativní;

a také:

- vnější;
- vnitřní;

#### **Pozitivní motivace**

Pozitivní motivace je typ motivace, který vede k určitému chování nebo jednání zaměstnance, který se cítí uspokojený a nadšený z činnosti, kterou provádí. Pozitivní motivační faktory vzbuzují například pocit úspěchu, účelnosti a smyslu prováděné práce, nebo zahrnují výzvy a příležitosti k rozvoji a kariéernímu růstu. Pozitivní motivace vede k vyšší produktivitě a lepším výsledkům, protože zaměstnanci jsou nadšeni a motivováni k tomu, aby se snažili dosáhnout svých cílů a plnit své úkoly na nejlepší možné úrovni. Společnosti, které chtějí motivovat své zaměstnance, by

se měly snažit vytvořit takové prostředí, které podporuje a rozvíjí právě pozitivní motivaci.

### **Negativní motivace**

Negativní motivace také vede k určitému chování a jednání, ale z důvodu strachu či obavy zaměstnance z negativních důsledků, které by následovaly, pokud by nevykonal určitou činnost, nebyl dostatečně rychlý, či nedosáhl požadovaného cíle. Negativní motivační faktory mohou zahrnovat například strach, hrozby, sankce či negativní kritiky. Negativní motivace sice může být dočasně účinná, ale pouze krátkodobě, protože zaměstnanci se cítí demotivovaní a jejich stimulace k dosahování cílů se snižuje. Místo toho, aby se společnosti spoléhaly na negativní motivaci, je lepší vytvářet prostředí, které podporuje pozitivní motivaci a uspokojení ze zaměstnání.

### **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace vede člověka k určitému chování bez stimulace vnějšími faktory. U zaměstnance vyvolává vnitřní motivaci například uspokojení ze samotné činnosti, potřeba seberealizace a nacházení smyslu v konané práci, pocit sounáležitosti, potřeba kontaktu s ostatními zaměstnanci, potřeby růstu, učení se, dosahování úspěchů. Celkově se jedná o dosahování cílů z vlastních osobních vnitřních důvodů, nikoli kvůli odměnám nebo trestům.

Pokud člověka pohání vnitřní motivace, je mnohem pravděpodobnější, že bude ve své činnosti vytrvalý a bude se snažit dosáhnout svých cílů i přes mnohé nezdary a neúspěchy. V dlouhodobém horizontu je tedy vnitřní motivace účinnější než ta vnější.

### **Vnější motivace**

Vnější motivace souvisí s vnějšími pobídkami, jako jsou například odměny, tresty nebo očekávání druhých lidí. Může být také použita pro podporu vnitřní motivace. Celkově je ale vnější motivace efektivní pouze krátkodobě.

Z pohledu zaměstnance k vnější motivaci patří zejména finanční odměna za odvedenou práci, dále například bonusy, zvyšování platu a kariéerní růst, finanční i nefinanční odměny a benefity za dosažené výsledky či kvalitu odvedené práce, školení, pochvaly nebo uznání.

### 1.3.3 Význam motivace

Výkonnost a efektivita zaměstnanců nezávisí jen na jejich znalostech a dovednostech, ale i na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání a nadšení – tedy motivaci. Ta je tak významným faktorem, který ovlivňuje práci zaměstnance a promítá se tak do celého fungování podniku a ovlivňuje úspěšnost firmy. Pozitivně motivovaní zaměstnanci bývají také spokojenější a loajálnější vůči svému zaměstnavateli.

### 1.3.4 Manažerská motivace

#### Motivace zaměstnanců prostřednictvím manažerů

Významný vliv na motivaci zaměstnanců mají jejich nadřízení, jelikož přichází se zaměstnanci pravidelně do kontaktu a jednájí s nimi. Pro firmu je tedy důležité rozvíjet motivační schopnosti i u manažerských pozic.

Stýblo a kol. (2011, str. 568-569) shrnuje hlavní principy manažerské motivace směrem k zaměstnancům do následujících pravidel:

- motivovat zaměstnance je každodenním úkolem manažera – neplatí, že je zaměstnancův vztah k práci předem daný (a je tedy čistě pozitivní, nebo negativní); větší vliv než osobní postoje zaměstnance mají na motivaci právě manažeři, kteří musejí umět využívat různých motivačních nástrojů vzhledem k jednotlivým pracovníkům;
- pozitivní motivace je až na výjimky účinnější než negativní – pracovní motivace je pak kombinací pozitivní a negativní motivace; k negativní motivaci by se měli manažeři uchýlit až tehdy, jsou-li vyčerpány všechny možnosti pozitivní motivace;
- zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování manažeři odměňují – pokud nejsou motivační faktory nastaveny a užívány správně (nejsou v souladu s tím, čeho chtějí manažeři dosáhnout), zaměstnanci se mohou chovat i přesně opačně, než jaký byl původní záměr;
- motivovat zaměstnance neznamená se zaměstnanci manipulovat – manipulace nezůstává dlouho skryta a brzy ztrácí svou účinnost, zhoršuje vztahy na pracovišti a vede ke ztrátě důvěryhodnosti;

- úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců – všichni zaměstnanci totiž nejsou motivováni stejnými faktory.

### **Motivace manažerů**

Schopnost motivace u manažera vychází z jeho vnitřních vlastností, především z emocionální inteligence a schopnosti empatie, ale také ze zkušeností s řízením lidí. Schopnost motivovat ostatní lze získat či zdokonalit vhodným rozvojem (Stýblo a kol., 2011, str. 567-568).

### ***Andersenův výzkum motivace a motivačních profilů manažerů***

Výzkum Jona Aaruma Andersena, publikovaného v roce 2018, se zaměřoval na motivaci a motivační profily manažerů. Vycházel z definic motivace McClellanda (která bude podrobněji rozebrána později). McClelland mluví o třech hlavních motivačních faktorech člověka, kterým jsou potřeby úspěchu, moci a afiliace (vyhledávání společnosti druhých lidí a potřeba dobrých vztahů). Dle McClellanda ale není ústřední motivací samotný úspěch, afiliace nebo moc. Rozhodující jsou spíše komplexní motivační profily manažerů a jejich dopad na motivaci (Andersen, 2018, str. 1-8).

Motivační profil člověka je jeho dlouhodobá orientace, zahrnuje motivační preference jako součást osobnosti člověka a přispívá k porozumění pracovníkovi a předpovědi jeho chování souvisejícího s motivací.

Andersen (2018, str. 1) prováděl výzkum motivace u vedoucích pracovníků, a vyvinul a testoval tzv. AMPI (Andersen Motivation Profile Indicator), který měří:

- motivaci k úspěchu, afiliaci a moci;
- relativní sílu těchto faktorů;
- pracovní motivaci vedoucích pracovníků.

Tento nástroj usnadňuje výzkum vedení v oblasti vztahů mezi motivačními profily manažerů a specifiky organizace, pohlavím, sociokulturními faktory a úspěchu organizace.



Nástroj AMPI byl aplikován ve čtyřech studiích v různých společnostech na 580 manažerských postech a na základě 565 odpovědí byla potvrzena McClellandova teoretická tvrzení. Bylo zjištěno, že (Andersen, 2018, str. 1):

- manažeři mají motivační profily;
- existují rozdíly v motivačních profilech mezi manažery v různých organizacích;
- neexistují významné rozdíly v motivačních profilech mezi manažery a manažerkami napříč organizacemi;
- manažeři, kteří jsou převážně motivováni mocí, zvyšují efektivitu organizace.

Pro manažery není až tak důležitá samotná McClellandova teorie motivace, ale zjištění výzkumu ohledně chování se mocensky motivovaných manažerů. Ti stojí často v čele úspěšných organizací, přijímají a provádí důležitá rozhodnutí, podporují své podřízené a kontrolují činnost ostatních. Mají také sklony přesvědčovat a ovlivňovat zaměstnance s ohledem na nejlepší zájmy společnosti. Mocensky motivovaní manažeři využívají svou moc společensky pozitivním způsobem, který přináší prospěch organizaci i ostatním (Andersen, 2018, str. 8).

### **1.3.5 Pracovní motivace**

Definicemi ohledně pracovní motivace se zabývali vědci od poloviny minulého století, kdy byly formulovány první obecné teorie lidské motivace. Postupně se vývoj těchto teorií začal zabírat také podnikovým kontextem a zejména manažery. Celkově se za pracovní motivaci považuje přístup a postoj jedince k práci a jeho ochota pracovat na základě vnitřních pohnutek (Tureckiová, 2004, str. 56-57).

Tureckiová (2004, str. 57) uvádí, že při volbě typu pracovní činnosti na člověka působí následující motivy:

- přímé (intrinsické) – zdrojem uspokojení je samotná práce, která pramení například z činnosti samotné, potřeby kontaktu s ostatními lidmi či naplně ze seberealizace;
- nepřímé (excentrické) – práce je pouze prostředkem k uspokojení jiných potřeb; motivem je tedy především mzda, potřeba uplatnění se nebo jistoty.

Stýblo a kol. (2011, str. 568-569) jako základní faktory či zdroje pracovní motivace uvádí následující body:

- vnitřní motivaci – založené na zajímavosti či zábavnosti práce;
- vnější motivaci – spočívající v získávání odměn (zejména finančních);
- osobní pověst či odbornou reputaci – snaha získat pochvalu a uznání jak pro jedince samotného, tak pro celou společnost;
- výzvy – vyřešení problémů nebo překonání překážek;
- smysl a poslání dané činnosti – zájem o širší a dlouhodobý význam činností, které společnost provádí a jejich společenské poslání.

### **1.3.6 Teorie motivace**

Motivační teorie jsou souborem teorií a konceptů, které se snaží vysvětlit, co motivuje lidi k určitému konání. První motivační teorie byly definovány na počátku 20. století, kdy se motivace dostala do zájmu vědeckého zkoumání. Každá motivační teorie se zaměřuje na jiné faktory a principy motivace, a proto se liší i v tom, které faktory považuje pro motivaci za klíčové. Porozumění těmto teoriím je důležité při navrhování motivačních plánů. Jejich základní dělení je následující:

- teorie instrumentality;
- teorie zaměřené na obsah;
- teorie zaměřené na proces.

#### **Teorie instrumentality**

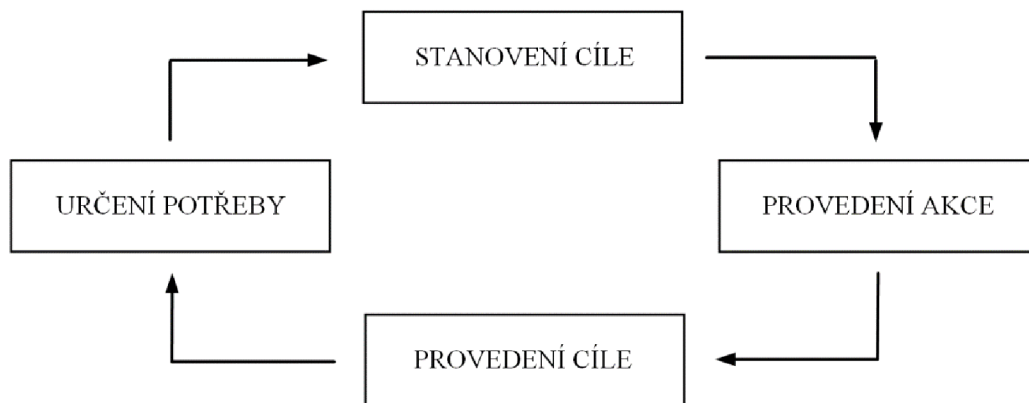
Teorie instrumentality je považována za nejstarší a stále nejrozšířenější motivační teorii na světě. Je také známa pod označením „politika cukru a biče“. Vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem k dosažení žádaného chování. Předpokládá, že zaměstnanci budou motivováni k práci, pokud budou odměny a tresty vázané na jejich výkon. Takováto teorie je však založena pouze na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby (Adair, 2004, str. 19 a Armstrong a Taylor, 2015, str. 220).

### Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie pokládají za základní obsah motivace uspokojování potřeb, jelikož jejich neuspokojení vyvolává napětí a stav nerovnováhy. Pro obnovení rovnováhy je žádoucí stanovit cíl, který vede k uspokojení dané potřeby. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong a Taylor, 2015, str. 220).

Teorie zaměřené na obsah sice vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon a efektivitu zaměstnance, což je důležitý předpoklad k tomu, aby byla teorie aplikovatelná do praxe.

Model procesu motivace založeného na uspokojování potřeb je uveden níže.



**Schéma č. 3: Proces motivace založený na uspokojování potřeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015, s. 220)

### *Maslowova hierarchie potřeb*

První klasifikaci lidských potřeb (motivů) formuloval americký psycholog Abraham Maslow a vytvořil univerzální teorii, která nese jeho jméno. Pět základních potřeb, které ovlivňují chování lidí, uspořádal hierarchicky od nejnižších k nejvyšším a vytvořil tak pomyslnou pyramidu, ve které musí být uspokojeny nejprve nejzákladnější potřeby uvedené nejnižže (Hannagan, 2002, str. 320).



**Schéma č. 4: Maslowova pyramida hierarchie potřeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hannagan, 2002, str. 320)

Jednotlivé úrovně mohou být v podnikovém prostředí z pohledu zaměstnance definovány následovně:

- fyziologické potřeby – tyto potřeby jsou základní podmínkou přežití, jedná se například o jídlo, pití, odpočinek, ale i mzdu, která je nutná pro zajištění těchto základních potřeb;
- potřeby bezpečí – jedná se především o pracovní podmínky na pracovišti a právní ochranu zaměstnance;
- sociální potřeby – jde o pocity sounáležitosti, přátelské prostředí na pracovišti a dobrou pracovní atmosféru;
- potřeby uznání – žádané je uznání, ocenění, pocit respektu, prestiže a úspěchu; tyto potřeby zvyšují sebevědomí zaměstnance;
- potřeby seberealizace – jedná se o potřeby rozvíjení se, naplňování svých cílů a ambicí či získávání nových zkušeností.

Hannagan (2002, str. 321) zmiňuje také nedostatky Maslowovy teorie pro potřeby podniku. Každý pracovník se nachází v této pomyslné pyramidě na jiném stupni – pro manažery je tedy těžké zapůsobit na motivační faktory všech zaměstnanců. Lidé se také nesnaží uspokojit pouze jednu potřebu, ale více z nich zároveň. Určité potřeby zaměstnanci také nechtějí uspokojovat v práci, ale mimo ni, například

volnočasovými aktivitami. Tato teorie také není aplikovatelná na všechny problémy a výzvy týkající se motivace zaměstnanců; nelze například díky ní vyřešit problém hromadné absence na pracovišti v pondělí ráno.

### ***Alderferova teorie ERG***

Alderferova teorie dělí potřeby na tři základní kategorie (Kociánová, 2010, str. 28-29):

- existenční potřeby (E – existency) – udržují rovnováhu člověka pomocí uspokojování fyzických materiálních potřeb, jako je například potrava, voda, mzda, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky;
- vztahové potřeby (R – relatedness) – jejich uspokojení závisí na procesu vzájemnosti a sdílení; jedná se například pochopení, potvrzení a vliv;
- růstové potřeby (G – growth) – stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí; uspokojení závisí na příležitostech k růstu.

Kociánová (2010, str. 29) uvádí, že se zmíněná teorie týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení vzniká ze setkávání se s lidmi. Přání je pak velmi subjektivní, jelikož se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení daného jedince.

Alderferova teorie ERG na rozdíl od Maslowovy hierarchie potřeb umožňuje jedinci uspokojovat potřeby v různých kategoriích zároveň a umožňuje se v případě potřeby vrátit k uspokojení potřeb z jiné kategorie.

### ***McClellandova teorie potřeb***

McClellandova teorie je založená na studii manažerů a je tedy významně spjata s manažerským prostředím. Definiuje tři základní potřeby, které ovlivňují lidské chování (Hannagan, 2002, str. 322-324):

- potřeba úspěchu – představuje touhu dělat zadanou práci lépe a efektivněji, potřebu uspět v konkurenci, dosahovat obtížných cílů, zapojovat tvůrčí činnost či podstupování výzev spojených s určitými riziky;
- potřeba sounáležitosti (afiliace) – velká část pracovního života manažera se zabývá prací s lidmi a koordinování jejich práce; objevují se zde potřeby dobrých přátelských vztahů, citlivosti k potřebám ostatních, spolupráce;

- potřeba moci – sklon k přesvědčování a potřeby vlivu a moci nad ostatními; pocit dominance.

McClellandova teorie uznává, že se potřeby jednotlivců výrazně liší a jsou tedy i rozdílně motivováni. Nespecifikuje však motivační vazby mezi individuálními potřebami manažera a skutečným výkonem.

### ***Herzbergova dvoufaktorová teorie***

Dle Herzberga je nejlepším způsobem, jak někoho motivovat, uspořádat práci tak, aby poskytovala zároveň zpětnou vazbu a výzvu, která pomáhá uspokojit vyšší potřeby člověka. Těmi je úspěch a uznání. Tyto potřeby jsou podle Herzberga relativně nesplnitelné, takže uznání a náročná práce představují jakýsi vestavěný generátor motivace. Uspokojování potřeb nižší úrovně, jako je lepší plat a pracovní podmínky, jen brání tomu, aby se člověk stal nespokojeným (Dessler, 2013, str. 393).

Teorie je rozdělena do dvou skupin faktorů, které jsou tedy zdrojem motivace a spokojenosti jedince. Jedná se o:

- hygienické faktory;
- motivační faktory.

Herzberg říká, že faktory hygieny, které uspokojují potřeby nižší úrovně, se liší od faktorů motivátorů, které uspokojují potřeby vyšší úrovně. Pokud jsou hygienické faktory (faktory mimo samotnou činnost – tedy například pracovní podmínky, interpersonální vztahy, plat či odměna) nedostatečné, zaměstnanci se stávají nespokojenými. Jsou-li ale v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nemají vliv na aktivitu zaměstnance. Slouží tedy jako prevence pracovní nespokojenosti. Přidáním dalších těchto hygienických faktorů, jako jsou pobídky k práci (a dodání toho, co Herzberg nazývá vnější motivací) je však horší způsob, jak se pokusit někoho motivovat, protože potřeby nižší úrovně jsou rychle uspokojeny (Dessler, 2013, str. 394 a Dvořáková a kol., 2007, str. 172).

Místo spoléhání se na hygienické faktory by manažeři, kteří mají zájem o vytvoření sebemotivované a výkonnější pracovní síly, měli klást důraz na obsah práce a vnitřní motivační faktory. Ty vycházejí z potěšení, které přináší samotné vykonávání pracovní

činnosti nebo úkolu, uznání či možnost seberealizace. Objevují se uvnitř člověka, nikoli z nějakého externě uplatňovaného motivátoru, jako je například příkaz nadřízeného nebo finanční motivační plán (Dessler, 2013, str. 394).

Herzberg poukazuje zejména na to, že spoléhat se výhradně na finanční pobídky je riskantní. Zaměstnavatel by měl umět poskytovat uznání a zadávat práci, která přináší výzvy a vzbuzuje vnitřní zájem zaměstnance (Dessler, 2013, str. 394).

Herzbergova teorie má stále úspěch, zejména pro svoji jednoduchost a pochopitelnost, ale také pro praktickou využitelnost v reálném prostředí. Na druhou stranu je kritizována pro metodu výzkumu, neboť v něm nebyl měřen vztah mezi spokojeností a výkonem. Rozdělení na dva faktory tedy může být způsobeno pouhou metodou dotazování respondentů, kterých byl navíc malý a značně specifický vzorek (Armstrong a Taylor, 2015, str. 221-222). Také hranice vymezených hygienických a motivačních faktorů není striktní. Například mzdu Herzberg řadí do hygienických faktorů, ale v empirických průzkumech bylo dokázáno, že jako motivátor působí také (Dvořáková a kol., 2007, str. 172-173).

### ***Teorie seburčení***

Tuto teorii formulovali Deci a Ryan v roce 2000. Dle jejich názoru jsou jednotlivci motivováni dosažením tří hlavních cílů – způsobilosti, autonomie a sounáležitosti (Armstrong a Taylor, 2015, str. 222).

### **Teorie zaměřené na proces**

Motivační teorie zaměřené na proces se zaměřují na to, jak jednotlivci rozhodují o tom, co dělat, a jak se motivují, aby toho dosáhli. Tyto teorie se často soustředí na vnitřní psychické procesy jednotlivce, ale i jeho základní potřeby.

### ***Teorie posilování***

Teorie posilování je nejstarší a nejjednodušší teorií zaměřenou na proces, která vychází z Thorndikova „zákona účinku“ – tedy, pokud si člověk uvědomí, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu. Tento zákon byl později dále upravován a ovlivněn například výsledky Pavlova reflexu. Pokud po žádoucím chování bude pracovník odměněn, bude jeho žádoucí chování posíleno. Pokud po nežádoucím

chování následuje trest, je toto chování oslabováno (Armstrong a Taylor, 2015, str. 223).

Tento přístup je kritizován kvůli předpokladu, že lze lidi ovládat jako stroje, což je v praxi nereálné a také zde není uvažován kontext, který vedl k rozhodnutí.

### ***Teorie očekávání***

Teorie očekávání, neboli Vroomova expektační teorie, říká, že čím je pravděpodobnější, že úsilí zaměstnance povede k žádoucím výsledkům (cílům), tím usilovněji bude pracovník danou činnost vykonávat. Zároveň očekává, že dosažení cíle je reálné a musí být pro něj přitažlivé. Mezi žádoucí výsledky se může řadit například vyšší plat, profesní rozvoj či uspokojení z práce samotné (Tureckiová, 2004, str. 62-63).

### ***Teorie cíle***

Teorii cíle formulovali Latham a Locke, kteří říkají, že stanovení cílů má příznivý vliv na výkon a motivaci. Cíl sám o sobě však k motivaci nestačí. Z přehledů studií, které zkoumali, vyšlo najevo, že (Hannagan, 2002, str. 328):

- obtížné cíle vedou k vyššímu výkonu než středně těžké nebo lehké cíle;
- cíle musí být konkrétní a dosažitelné;
- důležitá je zpětná vazba týkající se výkonu;
- lidé se musí k dosažení cílů zavázat.

Univerzálnost této teorie je však zpochybňována, jelikož lidé mají různé cíle v různých situacích a je tedy těžké stanovit, zda jsou pro ně dosažitelné. Cíle také mohou být účinné jen tehdy, jsou-li ve vzájemném souladu a odpovídají-li celkovému kontextu, ke kterému směřují (Armstrong a Taylor, 2015, str. 225).

### ***Teorie spravedlnosti***

Jádrem teorie spravedlnosti, kterou formuloval John Stacey Adams, je posuzování spravedlnosti výsledků ve vztahu k vynaloženému úsilí. Tento psychologický pohled tvrdí, že motivace závisí na přesvědčení o spravedlnosti (Stewart a Brown, 2011, str. 422-423).



Podle této teorie zaměstnanci porovnávají své vstupy (kvalifikaci či úsilí v činnosti) se svými výstupy v podobě odměn a zároveň toto porovnávání provádí i ve vztahu k ostatním zaměstnancům. Nespravedlnost pociťují, pokud se domnívají, že pracují usilovněji a přispívají organizaci více než jiný zaměstnanec, který je odměňován stejně (Stewart a Brown, 2011, str. 422-423).

### ***Teorie sociálního učení***

Teorii sociálního učení vymezil Bandura kombinací aspektů teorie posilování a teorie očekávání. Uznává význam posilování chování a zároveň zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, které se týkají cílů a individuálních schopností k jejich dosažení (Armstrong a Taylor, 2015, str. 225).

### ***Teorie kognitivního hodnocení***

Deci a Ryan, kteří v roce 1985 formulovali tuto teorii, říkají, že po užití vnějších odměn může být oslabena vnitřní motivace, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou. Pokud se odměny vyplácí jako forma zpětné vazby za dobře odvedenou práci, vnitřní motivaci pracovníka to posiluje, jelikož pak odměny prožívá spontánně. Pokud se ale odměny vyplácejí jako forma motivace, jsou prožívány nuceně a vnitřní motivaci oslabují.

## **1.4 Odměňování**

Odměňování zaměstnanců je klíčovou a zároveň nejsložitější součástí řízení lidských zdrojů v každé společnosti. Dnes tento pojem zahrnuje mnohem širší spektrum oblastí, než tomu bylo dříve.

Odměňování má za úkol spravedlivé ohodnocení zaměstnanců za jejich odvedenou práci. Kromě standardních finančních forem, jako jsou mzda (či plat) a různé formy odměn za vykonanou práci, se sem dále řadí i nepeněžní benefity, jako například pochvaly, ocenění, příležitosti kariérního růstu, flexibilní pracovní doba a možnosti sebevzdělávání. Některé benefity ale vznikají nezávisle na výkonu zaměstnance a jsou mu přisuzovány pouze z titulu jako pracovní pozice.

Urban (2013, str. 77) zmiňuje, že úkolem odměňování je „*získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity a současně zajistit*

*i nákladovou konkurenceschopnost podniku, která zabezpečuje, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy“.*

Za cíle řízení systému odměňování zaměstnanců Armstrong a Taylor (2015, s. 428) považují:

- odměňování zaměstnanců dle jejich vytvářené hodnoty – nutnost rozlišit a ocenit míru naplnění očekávání zaměstnavatele;
- podporování dosahování cílů podniku – prostřednictvím talentovaných a angažovaných zaměstnanců;
- podporování dosahování vysokého výkonu – systém odměňování musí takový výkon rozlišovat, oceňovat a povzbuzovat;
- rozvíjení kultury organizace – propojení odměn se základními postoji společnosti;
- definování „správného“ chování a požadovaných výsledků – ujasnění si, co očekává zaměstnavatel a co zaměstnanec.

#### **1.4.1 Systém odměňování pracovníků**

Správné a zejména spravedlivé nastavení a implementace systému odměňování pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jejich výkon a loajalitu k organizaci, což má vliv na chod celé společnosti. Problematika odměňování je důležitá a dotýká se každého zaměstnavatele, ať už jde o malou firmu nebo velkou korporaci. Bláha a kol. (2013, str. 108) uvádí, že odměňování bývá jednou z nejhůře řízených částí ve struktuře nákladů firmy s tím, že může tvořit až 70 % celkových nákladů firmy. I proto by měly společnosti pečlivě sledovat a vyhodnocovat efektivitu nastaveného systému odměňování.

Komplexní a efektivní odměňování je založeno na stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Při vhodném propojení mzdy s různými formami uznání a ostatními nástroji strategického managementu lidských zdrojů, se dle Dvořákové a kol. (2007, str. 319) hovoří o strategickém odměňování, které se kromě peněžní formy zaměřuje také na:

- nabídky příležitosti učení se a rozvoje;

- umožnění získání různých forem uznání, které jsou kladně hodnoceny – například dary a rekreace;
- snahu vytvářet komplexní a autonomní pracovní úlohy, které vedou k víceoborové flexibilitě zaměstnanců;
- nabídku flexibilní formy zaměstnání a režimů práce;
- pečování o kvalitní pracovní podmínky.

### **Strategický systém odměňování**

Strategický systém odměňování umožňuje skrze politiku odměňování dosahovat podnikatelských cílů společnosti.

Tento systém zahrnuje propojené procesy a postupy, které mají za cíl zajistit, aby odměňování bylo v souladu s cíli organizace a potřebami zaměstnanců. Tento systém odměňování je řízen strategií organizace, která určuje, jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které jsou kombinovány tak, aby vytvořily systém celkové odměny. Důležitou roli zde zastává řízení pracovního výkonu, které také umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách dle výkonu zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015, str. 421-422).

Dle Bláhy a kol. (2013, str. 12) musí strategický systém odměňování být:

- motivační – tedy srovnatelný s odměnami v jiných organizacích a zároveň s úsilím zaměstnance;
- spravedlivý – zaměstnanec je odměňován dle svých zásluh srovnatelně s ostatními zaměstnanci na jeho úrovni; neznamená to však nutně univerzálně použitelný systém;
- transparentní – jsou známy mechanismy systému, které jsou pochopitelné.

#### **1.4.2 Faktory odměňování**

Faktory ovlivňující výši odměny, kterou je zaměstnanec schopen dosáhnout v daném oboru, zahrnují mnoho prvků. Jsou důležité jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele. Zaměstnavatelé je využívají pro stanovení odměny pro nové zaměstnance, nebo pro navýšení odměny těm stávajícím. Zaměstnanci je posuzují a dávají

do kontrastu s tím, jak by chtěli, aby vypadaly jejich odměny, a zároveň díky nim mohou zjišťovat, co by mohli dělat pro změnu a zlepšení svého odměňování.

Příklady faktorů dle Koubka (2009, str. 288) jsou následující a nejsou zde uvedeny všechny:

- analýza a úsudek;
- bystrost;
- dělání chyb a jejich dopad;
- iniciativa;
- odpovědný přístup k práci;
- plnění úkolů;
- rizikovost práce;
- řešení problémů;
- řízení a kontrola lidí;
- sociální dovednosti;
- vzdělání;
- zvládání stresu.

### **1.4.3 Celková odměna**

Společnost tedy musí použít vhodný a přiměřený systém odměňování, který bude zaměstnance motivovat v jeho činnosti a za tuto činnost (bude-li dobře odvedena) ho spravedlivě odměnit.

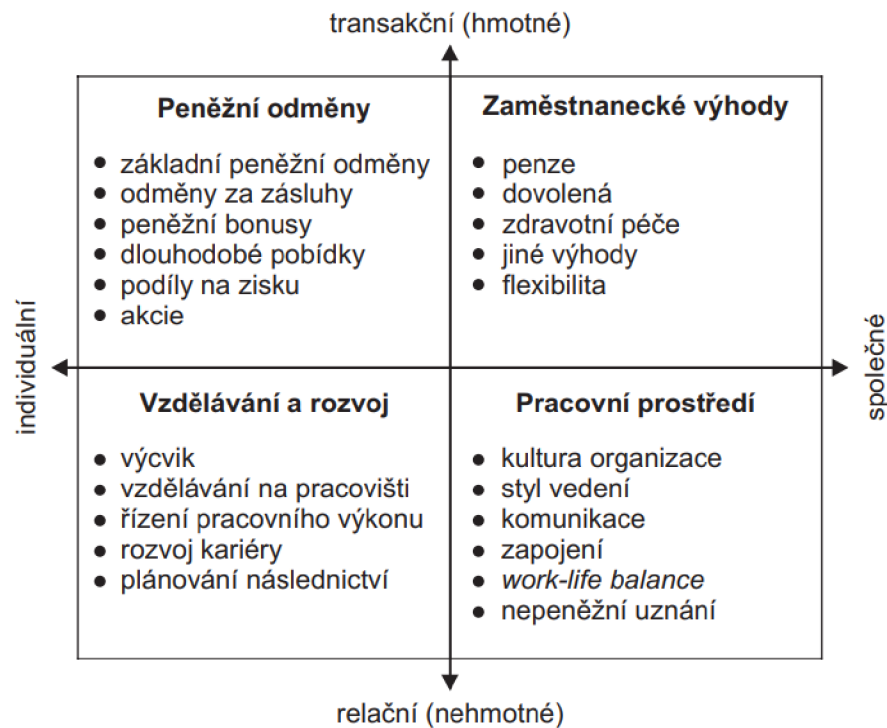
V oblasti odměňování je důležitý efekt konceptu celkové odměny, jehož jednotlivé složky odpovídají jak zájmům organizace, tak i požadavkům a očekáváním zaměstnanců. Je klíčové, aby jednotlivé složky celkové odměny byly dobře vyvážené a odpovídaly potřebám obou stran.

Celkovou odměnu tvoří dle Armstronga a Taylora (2015, str. 421 a 422) dvě hlavní složky odměň, a to:

- transakční (hmotné) – mají finanční charakter;
  - základní peněžní odměna;
  - doplňková peněžní odměna;

- zaměstnanecké výhody;
- relační (nehmotné) – nedají se ohodnotit finančně a působí na zaměstnance vnitřně;
  - pracovní činnost sama o sobě;
  - pracovní zkušenosti;
  - nepeněžní uznání;
  - úspěch a růst.

K plánování přístupu k odměňování založeného na celkové odměně se často využívá model od společnosti Towers Perrin (na obrázku níže), který shrnuje a zároveň dělí celkovou odměnu do jedné přehledné matice o čtyřech kvadrantech.



**Schéma č. 5: Model celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, str. 424)

Horní dva kvadranty reprezentují transakční odměny, které jsou klíčové pro získání a udržení zaměstnanců, avšak jsou snadno napodobitelné konkurenčními podniky. Relační odměny jsou naopak méně snadno kopírovatelné, což umožňuje dosáhnout větších výhod a zvětšovat hodnotu transakčním odměnám. Model je dále dělen na individuální a společné odměny (Armstrong a Taylor, 2015, str. 424).

#### 1.4.4 Peněžní odměny - mzdové formy

Pojem mzda přesně definuje zákoník práce. § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce – znění od 1. 1. 2023 říká, že „*mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak*“.

Odst. 4 tohoto zákona pak stanovuje, že se mzda a plat „*poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků*“.

Plat pak představuje odměňování ve státním sektoru, v případě podnikatelské sféry se hovoří o mzdě. V následujících rozděleních nebude k tomuto rozdílu brán zřetel, nebude-li výslovně uvedeno jinak.

Zákonem je také stanovena minimální mzda, tedy nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce a výši základní sazby stanovuje vláda. S účinností od 1. ledna 2023 činí 17 300 Kč, tedy 103,80 Kč na hodinu (MPSV, [2023]).

Mezi mzdové formy se dle Koubka (2009, str. 309-315) řadí:

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;
- mzdy za očekávané výsledky práce;
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti;
- mzdy a plat za přínos;
- dodatkové mzdové formy.

Tyto formy budou rozvedeny níže.

##### **Časová mzda**

Časová mzda je pokládána za základní a univerzální mzdovou formu, která je užívána jak v hlavních, tak řídicích a pomocných postech. Její zavedení je v zásadě jednoduché a administrativně nenáročné. Používá se tam, kde zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, či je tato míra obtížně měřitelná (Šikýř, 2016, str. 17).

Zaměstnanec je odměňován za skutečně odpracovanou dobu. Zpravidla je stanovována jako:

- hodinová;
- týdenní;
- měsíční.

Výhodou časové mzdy je tedy její jednoduchost a srozumitelnost. Nezpůsobuje problémy v případě přesunu zaměstnanců ve firmě na jinou pozici (ve stejném platovém ohodnocení) či při změně nebo nejednotě pracovní náplně. Pro zaměstnance představuje jistotu výdělku, pro zaměstnavatele usnadňuje plánování nákladů spojených se mzdami.

Nevýhodu spatřuje Koubek (2011, str. 170) v nízkém stimulačním účinku, který nepodněcuje pracovníky ke zvýšení produktivity práce, zvyšování výkonu a ani rozšiřování jejich schopností. Umožňuje tedy určitým typům pracovníků parazitovat na zaměstnavateli a přizívat se na práci šikovnějších kolegů. Je také vyžadována intenzivnější kontrola pracovníků a případně i donucování k plnění jejich požadované pracovní činnosti.

Pracovníci vnímají na základě časové mzdy srovnatelnost a spravedlnost v systému odměňování a pro společnost jsou jakousi vizitkou, která vytváří pověst organizace. Je-li systém časových mezd považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na společnost jako na dobrého zaměstnavatele (Koubek, 2009, str. 309).

### **Úkolová mzda**

Jde o nejjednodušší formu výkonového odměňování a zároveň je považována za velice motivační, jelikož je založena na přímém vztahu mezi výdělkem a skutečným výkonem. Používána je především u dělnických profesí, ve kterých je značná část práce prováděna ručně vykonávanou činností. Její výše závisí na množství provedené práce a částce stanovené za jednotku práce (kus, m<sup>2</sup>, zakázka) s tím, že potřebný materiál, suroviny, energie či nástroje jsou včas dodány na pracoviště (Stýblo a kol., 2011, str. 355-356).

Úkolová mzda je dle Stýbla a kol. (2011, str. 355) dělena na:

- individuální – stanovená pro jednoho pracovníka;

- kolektivní – odměňuje pracovní skupiny, u kterých není možné stanovit individuální výkon (například práce v nepřetržitém provozu).

### **Podílová mzda**

Podílová mzda je často uplatňována v obchodní sféře či v některých službách. Koubek (2007, str. 312) o ní také hovoří jako o *provizní mzdě*. Odměna pracovníka je pak zcela nebo částečně závislá na množství prodaného produktu (zboží, služeb).

Podílová mzda může být (Koubek, 2007, str. 312):

- přímá – mzda je zcela závislá na množství prodaného produktu;
- částečná – pracovník má garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství;
- zálohovaná – pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize; využívá se v oblastech, kde má prodej výrazné výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je jasný vztah odměny k výkonu. Nevýhodou jsou pak vnější faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, například zastarávání výrobku, jeho kvalita, nahrazení, preference zákazníků či přírodní vlivy.

### **Mzda za očekávané výsledky práce**

Koubek (2007, str. 312) nazývá mzdy za očekávané výsledky práce také jako „penzumové mzdy“, jelikož jsou založeny na odměně za uložený soubor prací – za dohodnutý výkon. Využívány jsou u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků. Zaměstnavatel vyplácí pracovníkovi průběžně pevnou částku mzdy (v podobě hodinové či měsíční), která zahrnuje již určitou výkonnostní složku. Po uplynutí určitého období se provádí vyhodnocení dosažených výsledků a mzda je pak stanovena znovu.

### **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Mzdy a platy za znalosti jsou dle Koubka (2007, str. 313) jedny z nových pobídkových mzdových forem. Výše mzdy je stanovena podle kvalifikace pracovníka, tedy podle jeho znalostí a dovedností – získaných vzděláním nebo praxí v daném oboru. Principem tohoto způsobu odměňování je vytvoření matice žádaných znalostí a dovedností pro daný podnik, kdy výše odměny závisí na počtu a pořadí zvládnutých znalostí



a dovedností z této matice. Zaměstnanec může své znalosti a dovednosti samozřejmě prohlubovat a zvyšovat tak jak svoji kvalifikaci, tak mzdu.

Tato forma mzdy podporuje zvyšování flexibility zaměstnanců a jejich připravenost na změny v organizaci. Motivuje také samotné zaměstnance k sebevzdělávání. Přispívá k vyšší vzájemné zastupitelnosti pracovníků a tím i k nižším nákladům práce a některých personálních činností právě díky širší využitelnosti zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 313).

Nevýhodou jsou náklady spojené se vzděláváním a rozvojem pracovníků, složitější způsob odměňování či neprofesionalita zaměstnanců, kteří sice povrchně ovládají mnoho činností, ale nejsou odborníky ani na jednu (Koubek, 2007, str. 312-313).

### **Mzdy a platy za přínos**

Tento typ mzdy oceňuje přínos, který zaměstnanec přináší k dosahování týmových či organizačních cílů. Zároveň zahrnuje i odměnu za výsledky, kterých zaměstnanec dosáhl a schopnosti, které do dosažení výsledků vložil. Jedná se tedy o odměňování za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost. Je vhodné pro motivování pracovníků k výkonu a rozvoji schopností (Koubek, 2007, str. 314).

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy odměňují za výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Jsou využívány ke zvýšení pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Jsou často vázány na individuální nebo kolektivní výkon, a mohou být jak opakujícího se, tak jednorázového charakteru. Existuje jich velké množství, nemusí však být určeny pro všechny zaměstnance.

Tyto dodatkové formy odměňování vznikají u vlastní politiky společnosti, nebo za zákona.

Mezi dodatkové mzdové formy se často řadí (nejsou zde tedy uvedené všechny) dle Stýbla a kol. (2011, str. 357-362):

- prémie (bonus či mimořádná odměna) – odvíjí se od předem stanovených kritérií a splnění určitého ukazatele, jako například množství odvedené práce, kvality, úspory nebo splnění termínu;

- osobní ohodnocení (osobní příplatek) – motivuje zaměstnance k dlouhodobému výkonu a očekávanému jednání; stanovuje jej nadřizený v závislosti na hodnocení nejrůznějších kritérií procentem z tarifní či smluvní mzdy;
- odměňování zlepšovacích návrhů – cílem je pobízet zaměstnance k inovačním návrhům a zlepšení pracovních procesů a podporovat komunikaci mezi zaměstnanci a vedením firmy; odvozuje se z přírůstku zisku či poklesu nákladů, který společnosti na základě zlepšovacího návrhu vznikne;
- podíly na zisku (popřípadě na výnosu a výkonu) – část zisku je rozdělena mezi zaměstnance jako doplněk k jejich mzdě;
- zaměstnanecké akcie a opce – zvyšují zájem pracovníků na výkonu organizace a jejích úspěších;
  - akcie jsou získávány darem nebo prodejem se slevou všem zaměstnancům – jedná se o volné akcie s různými podmínkami, kterým náleží dividenda, ale zpravidla nemají hlasovací právo;
  - opční systém je častěji používán u manažerů, kteří získávají určitý rozsah opcí na akcie společnosti - mají tak zájem na řízení podniku tím způsobem, aby se hodnota jejich akcií zvyšovala a mohli z nich profitovat jak oni, tak všichni vlastníci firmy;
- zákonné – řadí se sem například práce přes čas, v rizikovém či zdraví škodlivém prostředí, o víkendech a svátcích, v noci, za pracovní pohotovost a podobně;
- ostatní – 13. mzda, náborový příspěvek, odměna za nízkou absenci, věrnostní prémie za odpracovaná léta, odměny k životnímu jubileu, příspěvky na dovolenou, dětské tábory, Vánoce a podobně.

#### **1.4.5 Nepeněžní odměny**

Nepeněžní benefity jsou výhody, které zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům a nemají finanční charakter. Tyto benefity ale mají vliv na motivaci a spokojenost zaměstnance – mají za cíl zlepšit pracovní prostředí, podpořit zaměstnaneckou spokojenost a zvýšit produktivitu práce.

Nepeněžní benefity jsou pro zaměstnance důležité, neboť umožňují uspokojit různé potřeby, jako je uznání, úspěch, osobní růst a kvalita pracovního prostředí. Tyto benefity zahrnují například uznání za výkon a dosažené úspěchy, motivující pracovní

prostředí, příležitosti k rozvoji schopností a kariéry, a možnost work-life balance. Motivující pracovní prostředí je také velmi důležité a může zahrnovat různé prvky, jako jsou moderní kancelářské prostory, různé sociální aktivity, kulturní akce nebo například poskytování flexibilních pracovních podmínek. Nepeněžní benefity mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které se týkají výzev práce a pocitu, že daná pracovní činnost má smysl (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

### **Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity jako součást odměny nemají většinou přímý vliv na pracovní výsledky zaměstnanců. Mají však za úkol pečovat o zaměstnance, nabízet jim možnosti relaxace a přispívat tak k jejich stabilitě.

Společnosti při poskytování zaměstnaneckých benefitů také často zvažují jejich daňové aspekty, jelikož náklady spojené s poskytováním výhod pro zaměstnance mohou (nebo nemusí) být daňově uznatelnými, totéž platí o pro osvobození od daně (Urban, 2017, str. 147).

Z hlediska způsobů poskytování je lze dělit na (Urban, 2013, str. 95):

- plošné – nabízené všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda mají o výhody zájem;
- pružné (kafetérie) – zaměstnanec si může vybírat z portfolia výhod omezených finančním limitem a volit si je dle aktuálních potřeb;
- kombinaci plošného a flexibilního systému – šetří administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je všeobecný zájem.

Urban (2013, str. 94) také dělí zaměstnanecké výhody z následujících hledisek:

- vztah k práci – tvoří součást pracovních podmínek;
  - příspěvek na stravování (stravenky, dotace);
  - občerstvení na pracovišti;
  - nadstandartní pracovní volno;
  - vzdělávání a rozvoj i nad rámec firemních potřeb;
  - zajištění dopravy do zaměstnání;
  - příspěvek na hromadnou dopravu;

- flexibilní pracovní doba;
- home office;
- firemní kultura;
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky pro zaměstnance – sloužící i pro osobní potřebu;
  - osobní automobil;
  - tankovací karty;
  - notebook, telefon a výpočetní technika;
  - oblečení, ochranné pomůcky;
  - bezplatné či zvýhodněné bydlení;
- osobní povahy – ve vztahu k samotnému pracovníkovi;
  - nadstandartní zdravotní péče;
  - léčebné pobyty;
  - vitamíny;
  - očkování;
  - masáže a wellness;
  - péče o děti (jesle, školky, dětské tábory);
  - sportovní aktivity a volný či zvýhodněný vstup na sportoviště;
  - kulturní aktivity;
  - finanční výpomoc (bezplatné či zvýhodnění půjčky);
  - pojištění a připojištění;
  - dárky;
  - firemní večírky;
  - dovolená navíc;
  - spolupráce na dobročinných akcích;
  - vlastní produkty za zvýhodněné ceny;
  - finanční poradenství.

#### **1.4.6 Aktuální situace a trendy v odměňování**

Níže popsaná aktuální situace a trendy pro odměňování zaměstnanců pro rok 2023 vychází z průzkumu společnosti Hays, která se zaměřuje na oblast nábory zaměstnanců a poradenství v tomto oboru.

Průzkumu, který probíhal v říjnu roku 2022, se účastnilo 1051 respondentů z řad zaměstnanců a uchazečů o práci a 523 respondentů z řad zaměstnavatelů působících na českém pracovním trhu. Průzkum se zaměřoval na oblast vývoje mezd, nefinančních benefitů a pracovního trhu v jednotlivých sektorech. V zaměstnavatelském průzkumu mezi respondenty převažovaly velké (49%) a střední (41%) firmy, z hlediska oborů byly nejvíce zastoupeny IT společnosti (17%), výrobní společnosti (17%), obchodní společnosti (15%) a engineering a logistika (15%). Průzkumu uchazečů se zúčastnilo 62 % mužů a 38 % žen, převážně zaměstnaných na pozicích střední seniority (63%). Nejčastěji byly zastoupeny IT profese (25%), finance a účetnictví (17%), inženýring, logistika a výroba (14%), administrativa, HR a právo (11%) a obchod a marketing (11%) (Hays, 2023, str. 2)

### **Problém s obsazením pozic**

Z průzkumu (Hays, 2023, str. 5) vyplývá, že se společnostem nejhůře obsazovaly střední úrovně pozic – executive/technical/specialist (75 %) a juniorské pozice (18%).

### **Zvyšování mzdy – pohled zaměstnavatele i zaměstnance**

76,5 % dotazovaných společností zvyšovalo v roce 2022 mzdu svým zaměstnancům plošně a 6 % ji zvyšovalo pouze individuálně. S podobným trendem společnosti počítají i v roce 2023. 67 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich mzda zvýšila, 29,5 %, že zůstala stejná. Zbývajícím zaměstnancům se mzda dokonce snížila (Hays, 2023, str. 8-9).

### **Nefinanční odměňování – pohled zaměstnavatele**

Z pohledu zaměstnavatelů pomáhá s přilákáním a udržení pracovníků (kromě mzdy) nejvíce zajímavá náplň práce (55 %), nabídka benefitů (39 %) pracovní prostředí (35 %), work-life balance (33%) a jistota pracovního místa (33%) (Hays, 2023, str. 10).

Z benefitů, které zaměstnanci nejvíce standardně nabízejí svým zaměstnancům, jsou na prvních pěti místech stravenky či příspěvky na stravu (85 %), dovolená navíc (84 %), flexibilní pracovní doba (74 %), částečný home office (72 %) a občerstvení na pracovišti (63 %) (Hays, 2023, str. 11).

## **Nefinanční odměňování – pohled zaměstnance**

Zaměstnanci kromě mzdy přihlíží při nabídce práce nejvíce k náplni práce/projektu (61 %), work-life balance (včetně flexibilní práce) (60 %), lokaci (33 %), možnosti kariérního rozvoje (31 %) a nabídce benefitů (28 %) (Hays, 2023, str. 12).

Za nejčastější benefity, které zaměstnanci dostávají, označují na prvních pěti místech stravenky/příspěvek na stravu (74 %), flexibilní pracovní dobu (71 %), dny dovolené navíc (71 %), zdravotní volno – sick days (57 %) a firemní telefon pro osobní použití (57 %) (Hays, 2023, str. 13).

## **Nejdůležitější benefity – pohled zaměstnance**

Jako 10 nejdůležitějších benefitů v roce 2022, o které měli zaměstnanci zájem, sami zaměstnanci označili (Hays, 2023, str. 14) jako:

- dny dovolené navíc (55 %);
- částečný home office (36 %);
- flexibilní pracovní doba (35 %)
- plný home office (24 %);
- služební auto/hrazené používání vlastního vozu (20 %);
- zdravotní volno - sick days (18 %);
- stravenky/příspěvek na stravu (13 %);
- příspěvek na penzijní připojištění (11%);
- firemní telefon pro osobní použití (10 %);
- příspěvek na sport (7 %).

## **Trend home office**

Práce z domova není po ukončení restrikcí souvisejících s pandemií onemocnění COVID-19 uzavřeným tématem. V hybridním módu či s plnou flexibilitou práce stále pracuje 72 % dotázaných zaměstnanců a uchazečů o práci a ve většině případů se jedná o výhodu, kterou si chtějí udržet. Nabídku práce bez možnosti home office by nepřijala téměř polovina respondentů a pokud by jejich zaměstnavatel hodlal práci z domova omezit, třetina zaměstnanců by hledala práci jinde a 40 % by požadovalo nějakou formu

kompenzace – ať už formou vyšší mzdy, dodatečné flexibility práce či ve formě dalších benefitů (Hays, 2023, str. 15).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce je věnována analýze současného stavu zkoumané společnosti. Nejprve bude představena společnost a budou uvedeny základní informace o ní, o jejích zaměstnancích a jejím aktuálním systému motivace a odměňování. Následně bude prezentován výzkum, který se skládá z kvantitativní části provedené prostřednictvím dotazníkového šetření na technicko-hospodářských pracovnících, a kvalitativní části, která byla provedena formou polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou dané společnosti.

V této kapitole je společnost SAKO Brno označována taktéž jako „zaměstnavatel“.

### 2.1 Základní informace o společnosti

Základní informace o společnosti byly získány z volně přístupného Obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2023) a závěrečné zprávy z roku 2021, neboť závěrečná zpráva za rok 2022 ještě nebyla uveřejněna.

**Název společnosti:** SAKO Brno, a.s.

**Sídlo společnosti:** Jedovnická 4247/2, Židenice, 628 00 Brno.

**Právní forma:** akciová společnost.

**Akcionář:** statutární město Brno – podíl 100 %.

**Základní kapitál:** 1 505 817 000 Kč.

**Datum vzniku:** 1. 7. 1994.

**Identifikační číslo:** 60713470.

**DIČ:** CZ60713470.

**Rejstříkový soud:** Krajský soud v Brně.

**Číslo vložky u RS:** oddíl B, vložka č. 1371.

**Dceřiné společnosti:** ASTV, s.r.o. (SAKO Brno, a.s. – podíl 51 % a FCC Environment CEE GmbH – podíl 49 %);

SAKO Brno SOLAR, a.s. (SAKO Brno, a.s. – podíl 100 %).



**Zahraniční pobočky:** nejsou.

**Webové stránky:** [www.sako.cz](http://www.sako.cz).

**Logo společnosti:**



**Obrázek č. 1: Logo společnosti SAKO Brno**

(Zdroj: SAKO Brno, 2021, str. 1)

SAKO Brno, a.s. je členem koncernu statutárního města Brna, jehož ovládající osobou je statutární město Brno.

Dalšími částmi koncernu jsou následující obchodní společnosti (SAKO Brno, c2018):

- ARENA BRNO, a.s.;
- Brněnské komunikace, a.s.;
- CD CENTRUM COMS, a.s.;
- Dopravní podnik města Brna, a.s.;
- Lesy města Brna, a.s.;
- Pohřební a hřbitovní služby města Brna, a.s.;
- STAREZ - SPORT, a.s.;
- Teplárny Brno, a.s.;
- Technické sítě Brno, akciová společnost;
- Veletrhy Brno, a.s.;
- SAKO Brno SOLAR a.s.

### **2.1.1 Představení společnosti**

SAKO Brno je česká akciová společnost, jejímž stoprocentním vlastníkem je statutární město Brno. Společnost poskytuje komplexní služby v oblasti odpadového hospodářství

jak pro města a obce, tak pro firmy, podnikatele a občany. Zajišťuje svoz odpadu ve městě Brně a přilehlých obcích, provozuje sběrné dvory a kompletně zpracovává, recykluje a likviduje všechny druhy odpadu. Provádí pravidelný svoz komunálního odpadu ve městě Brně a přilehlých obcích. Společnost disponuje moderním vozovým parkem, třídící linkou a špičkovým technologickým zařízením na energetické využívání odpadu. Důležitost třídění odpadu se totiž zvyšuje díky rostoucímu využití druhotných surovin. Komunální odpad je zase využíván jako zdroj energie, jejíž výroba je šetrná k životnímu prostředí (SAKO Brno, c2018).

SAKO Brno se aktivně angažuje v environmentálních iniciativách, které se zaměřují na prevenci vzniku odpadů a na vzdělávání a osvětu o ochraně životního prostředí a o ekologii pro veřejnost. Společnost je významným a stabilním regionálním zaměstnavatelem a uvědomuje si svou společenskou zodpovědnost za prostor, v němž působí. Firma má integrovaný systém řízení a drží certifikáty systémů kvality ISO 9001, environmentálního managementu ISO 14001 a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ISO 45001. Její strategie rozvoje se zaměřuje na maximální využití odpadů jako zdrojů surovin, materiálů a energie (SAKO Brno, 2021, str. 22).

## **2.1.2 Předmět činnosti a podnikání**

### **Předmět činnosti**

Předmětem činnosti jsou dle obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2023):

- činnosti v oblasti životního prostředí, zdraví, zdravého životního stylu, občanské společnosti, sportu, kultury a charity, a dále:
  - maximálně efektivní výroba tepelné a elektrické energie s cílem udržet ve statutárním městě Brně tuto výrobu z pohledu emisí CO<sub>2</sub> neutrální;
  - správa vlastního majetku;
  - zajištění efektivního využití vlastního majetku s ohledem na jeho přirozenou obnovu;
  - péče o všestranný rozvoj území města Brna;
  - péče o potřeby obyvatel města Brna či jiných osob vykonávajících činnost na jeho území;

- naplňování veřejných zájmů na území města Brna a zájmů koncernu.

### **Předmět podnikání**

Předmětem podnikání společnosti je (SAKO Brno, 2021, str. 12):

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující nebo přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí;
- výroba tepelné energie;
- výroba elektřiny;
- rozvod tepelné energie;
- projektová činnost ve výstavbě;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- klempířství a oprava karoserií;
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### **Předmět činnosti a podnikání dceřiných společností**

Dceřiná firma ASTV, s.r.o. se zaměřuje na podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Byla založena v roce 2006 a provozuje sběrné středisko odpadu pro živnostníky, podnikatele a firmy působící na území města Brna a v blízkém okolí (SAKO Brno, 2021, str. 59).

Druhá dceřiná společnost, SAKO Brno SOLAR a.s., vznikla na konci roku 2021. Zabývá se rozvojem alternativních zdrojů energie a realizací fotovoltaických elektráren na objektech městských budov ve vlastnictví statutárního města Brna (například na školách, zdravotnických zařízeních či domovech pro seniory). Společnost plánuje osadit fotovoltaickými panely střechy přibližně 650 městských budov a rozšířit plán městské solární elektrárny pro veřejnost. Tím by chtěla dosáhnout energetické soběstačnosti města Brna maximálně do roku 2027 a přispět k uhlíkové neutralitě do roku 2030 (SAKO Brno SOLAR, [2022]).

### 2.1.3 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, které se účastní společníci a akcionáři společnosti. Jelikož je jediným akcionářem SAKO Brno statutární město Brno, je v organizační struktuře nejvýše. Od roku 2017 je společnost SAKO Brno zařazena do koncernu statutárního města Brna.

Společnost se dělí na tři hlavní divize:

- Správa – má na starosti obchodní, ekonomické a investiční záležitosti;
- Svoz – realizuje svoz odpadu;
- ZEVO (Zařízení na energetické využívání odpadu) – zpracovává odpad na teplo a elektřinu.

Organizační struktura společnosti je představena níže.

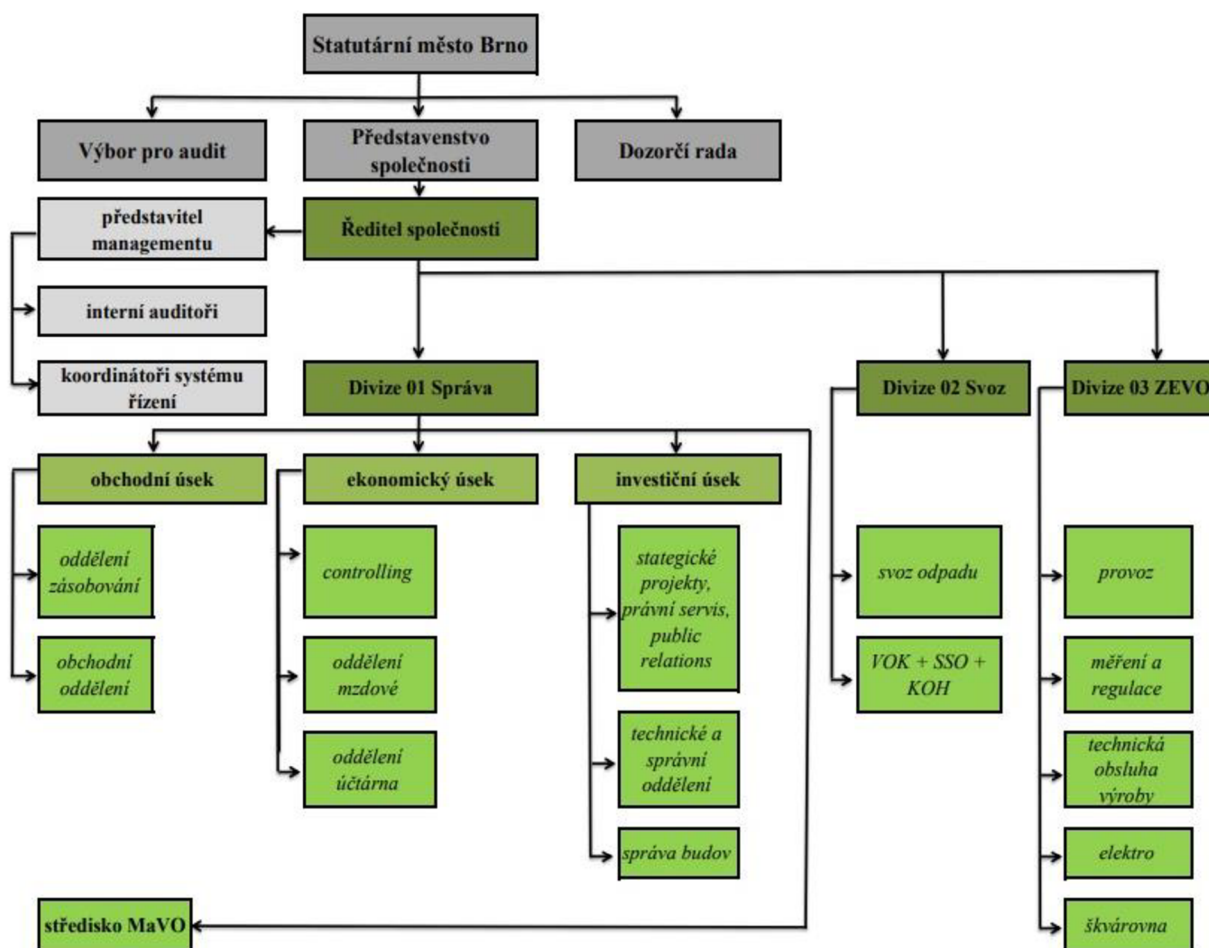


Schéma č. 6: Organizační struktura společnosti SAKO Brno

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

V divizi Správa znamená zkratka MaVO – materiálové využívání odpadu. Jedná se o pomyslnou divizi, do budoucna se z ní stane samostatná divize.

V divizi Svoz znamenají zkratky:

- VOK – velkoobjemové kontejnery;
- SSO – sběrné středisko odpadu;
- KOH – komplexní odpadové hospodářství.

Divize Správa a ZEVO, stejně jako sídlo společnosti, se nachází na ulici Jedovnická 4247/2, 628 00 Brno. Divize Svoz sídlí v areálu na ulici Černovická 15, 617 00 Brno. Areál ulice Černovická je dostatečně prostorný pro parkování svozových automobilů, strojů, pro uskladnění nádob na odpad a velkoobjemových kontejnerů. Rámci divize Svoz se nachází středisko KOH na odloučeném pracovišti v prostorách BVV Brno, kde má na starosti komplexní odpadové hospodářství v tomto areálu.

#### **2.1.4 Vize a mise společnosti**

##### **Vize**

Vize společnosti SAKO Brno (c2018) zní:

*„Chceme patřit ke špičce v oblasti profesionálního poskytování komunálních služeb a výroby čisté energie.“*

##### **Mise**

Mise společnosti je pak formulována následovně (SAKO Brno, c2018):

*„Veškerou naši činností přispíváme k rozvoji, prosperitě a příjemnému životu občanů brněnského regionu.“*

#### **2.1.5 Historie společnosti**

Historie společnosti začíná v roce 1904 usnesením městského zastupitelstva v Brně o rozhodnutí zbudování spalovny odpadů. Stavba trvá rok a v Brně tak vzniká první spalovna na celém území tehdejšího Rakousko-Uherska, která navíc dokázala vyrábět elektrickou energii. V roce 1909 se objevují v Brně první popelnice a od roku 1929 odpad začínají odvážet první parní vozy – takzvané sentinely (SAKO Brno, c2018).

Stará „smetárna“ – jak je v této době spalovna nazývána, je zničena leteckými útoky na konci druhé světové války. Rokem 1984 začíná nová etapa podniku – výstavba nové spalovny na okraji brněnských Židenic, kde sídlí dodnes. Spalovna svoji činnost zahajuje v roce 1989, a v roce 1994 se mění na akciovou společnost. První kontejnery na sklo se objevují v Brně už v roce 1990, o deset let později na plastový odpad (SAKO Brno, c2018).

V roce 2009 začíná velká rekonstrukce spalovny, která trvá 4 roky. O čtyři roky později se mění název na „SAKO Brno, a.s.“, který nese firma dodnes. Od roku 2017 je společnost zařazena do koncernu městských firem. V roce 2018 dochází ke zprovoznění výměňkové stanice a horkovodu, v roce 2021 zahajuje provoz tepelné čerpadlo a v březnu roku 2023 nová dotřídňovací linka (SAKO Brno, c2018).

### **2.1.6 Plánované investice a rozvoj společnosti**

SAKO Brno plánuje investovat do roku 2030 tři miliardy korun do technologií, které by umožnily Brnu dosáhnout energetické a tepelné nezávislosti na externích dodavatelích elektřiny a plynu. Nejbližší investice jsou plánovány do třetího spalovacího kotle, nového agregáčního bloku na řízení distribuce a spotřebu energií, elektrického generátoru pro případ black-outu (který by dodával energii pro kritickou infrastrukturu), na montáž solárních panelů, prostor pro výrobu vodíku, uložení pro vyrobenou elektřinu (bateriové i vodíkové), elektrodového kotle a nové bioplynové stanice (SAKO Brno, [2022]).

Společnost se také aktuálně zaměřuje na zpracování škváry v rámci takzvaného „bezodpadového hospodářství“. Chce využít možnost použití škváry jako náhrady přírodního písku a kameniva po separaci kovů a využít strusku ze spalování ostatních odpadů k uložení do určitých typů staveb (SAKO Brno, 2021, str. 32).

### **2.1.7 Hodnocení hospodaření společnosti**

#### **Zhodnocení hospodaření společnosti v roce 2021**

Hospodaření společnosti je zhodnoceno ke konci roku 2021, jelikož podklady pro rok 2022 ještě nejsou k dispozici.

Za rok 2021 vykazuje společnost SAKO Brno zisk ve výši 187 mil. Kč, což je nejvyšší zisk, kterého společnost od svého založení dosáhla. Výsledek hospodaření byl pozitivně ovlivněn zejména zvýšenými tržbami za návoz odpadu, dodávky elektrické energie a prodej separovaných složek odpadu (jako jsou plasty, papír a kovy) (SAKO Brno, str. 36).

Celkové výnosy společnosti za rok 2021 byly 949 mil. Kč. Nejvýznamněji je ovlivnily tržby za odstranění odpadu (téměř 231 mil. Kč), který pak společnost dokázala ještě energeticky využít a teplo z něj vytvořené prodat (220 mil. Kč). Další výnosy společnosti byly zejména za přepravu komunálního odpadu a sběr nádob, prodej elektrické energie, tržby ze sběru separovaných složek odpadu a jeho následného prodeje či pronájmu velkoobjemových kontejnerů (SAKO Brno, 2021, str. 36).

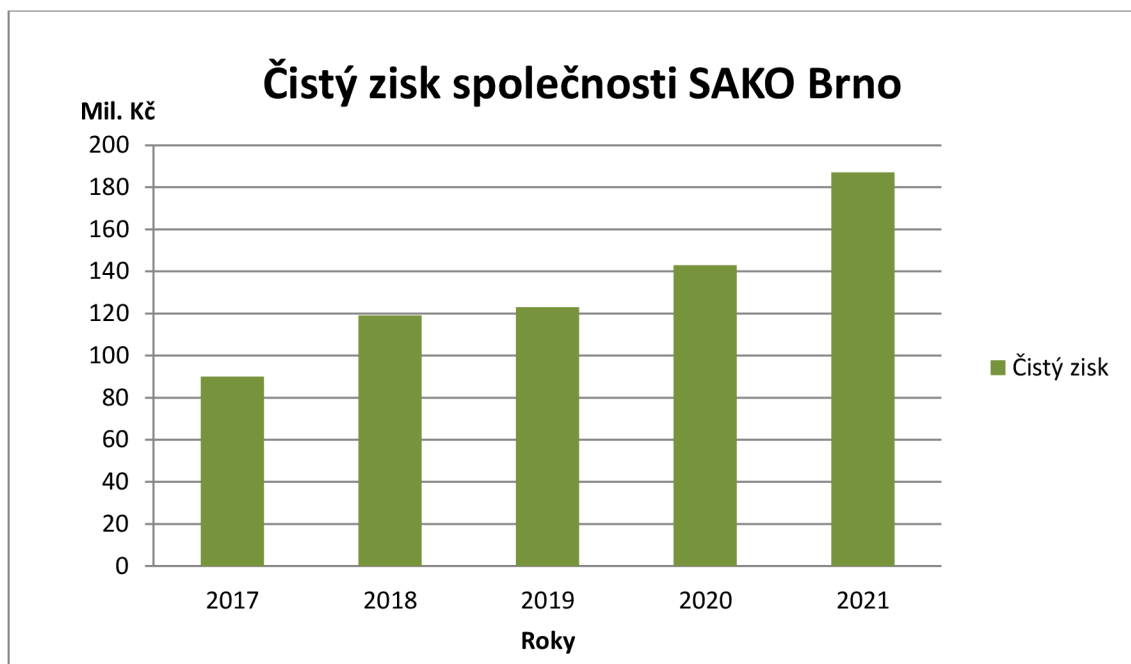
Náklady společnosti za rok 2021 byly ve výši 762 mil. Kč. Nejvíce byly ovlivněny osobními náklady (téměř 327 mil. Kč) a odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (142 mil. Kč). Dalšími významnými nákladovými položkami byla spotřeba materiálu, opravy a náklady na ostatní služby (SAKO Brno, 2021, str. 36).

Kladný výsledek hospodaření za rok 2021 znamenal navýšení hodnoty vlastního kapitálu na 2 390 mil. Kč. Vlastní kapitál společnosti tvoří především základní kapitál ve výši 1 506 mil. Kč (SAKO Brno, 2021, str. 36).

### **Čistý zisk společnosti v letech 2017-2021**

Společnost SAKO Brno je ziskovou společností a její zisk se ve sledovaném období (2017-2021) každým rokem navyšuje. Rok 2021 byl nejziskovějším rokem za dobu působení společnosti na trhu. Společnost za posledních 5 let svůj roční čistý zisk (2017 – čistý zisk 91 mil. Kč) zdvojnásobila na 187 mil. Kč. K tomu přispěly zejména nové zakázky a efektivně fungující systém na energetické využívání odpadu. Takto vysoké zisky společnosti dovolují provádět rozsáhlé investice do rozšiřování, modernizace a inovací nejen z bankovních půjček, ale také z vlastních zdrojů.

Vývoj čistého zisku ve společnosti představuje následující graf.



**Graf č. 1: Čistý zisk společnosti SAKO Brno v letech 2017-2021**

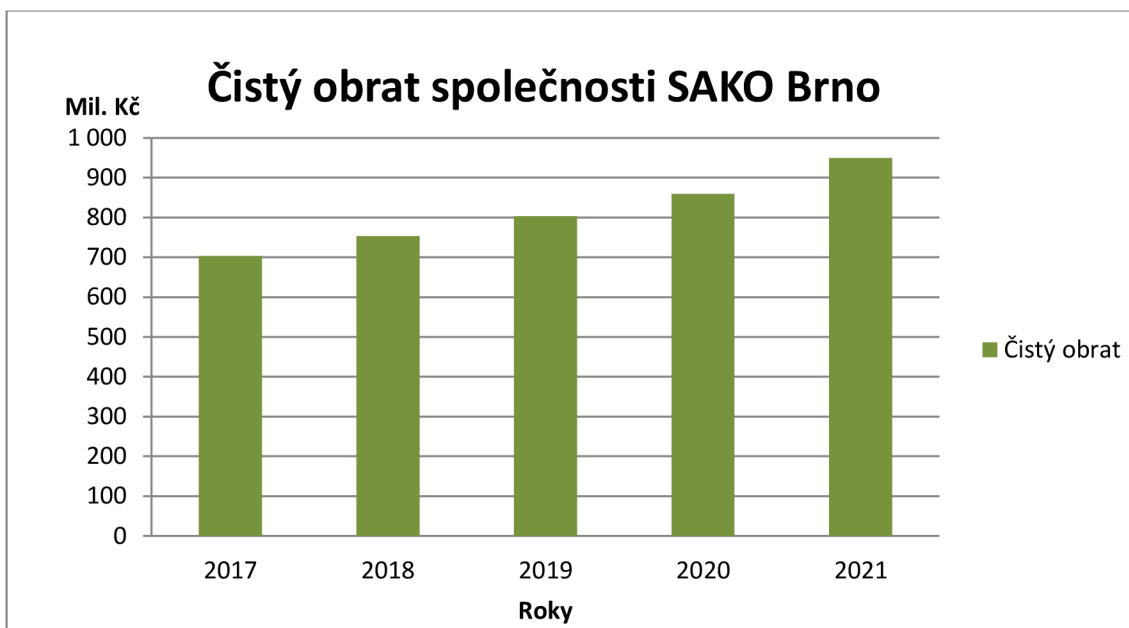
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: SAKO Brno, 2017, str. 31; SAKO Brno, 2018, str. 32; SAKO Brno, 2019, str. 41; SAKO Brno, 2020, str. 47 a SAKO Brno, 2021, str. 49)

### Čistý obrat společnosti v letech 2017-2021

Veškeré tržby a výnosy společnosti snížené o prodejní slevy, tedy čistý obrat společnosti, každým rokem stoupají. SAKO Brno neustále modernizuje a rozšiřuje svá zařízení na zpracování odpadu. Z odpadového materiálu separuje další suroviny, zbylý odpad recykluje a vyrábí elektrickou energii a teplo. Tržby a výnosy společnosti tedy plynou jak z poplatků za sběr a recyklaci odpadu, tak z prodeje elektřiny, a druhotných surovin.

Vývoj čistého obratu společnosti za posledních 5 let je znázorněn v grafu.





**Graf č. 2: Čistý obrat společnosti SAKO Brno v letech 2017-2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: SAKO Brno, 2017, str. 31; SAKO Brno, 2018, str. 32; SAKO Brno, 2019, str. 41; SAKO Brno, 2020, str. 47 a SAKO Brno, 2021, str. 49)

## 2.1.8 Lidské zdroje

### Rozdělení zaměstnanců

Zaměstnanci ve společnosti SAKO Brno jsou interně rozděleni do dvou kategorií (interní materiály společnosti):

- technicko-hospodářští pracovníci (THP) – mají na starosti administrativní činnosti; jedná se například o referenty, odbytáře, ekonomy, techniky, technology, kontrolory a podobně;
- dělnické profese – pracují manuálně v areálu společnosti nebo na pracovištích mimo něj; jsou to například pracovníci v terénu, obsluhy strojů, údržbáři, řidiči a obsluhy vozidel, pracovníci sběrných dvorů a podobně.

Dělnických profesí ve společnosti oproti THP převládá, jejich počet je zhruba čtyřikrát větší. Výčet všech profesí je uveden v příloze č. 1.

### Počet zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců za posledních 6 let ve společnosti zvyšuje, jak dokládá tabulka.

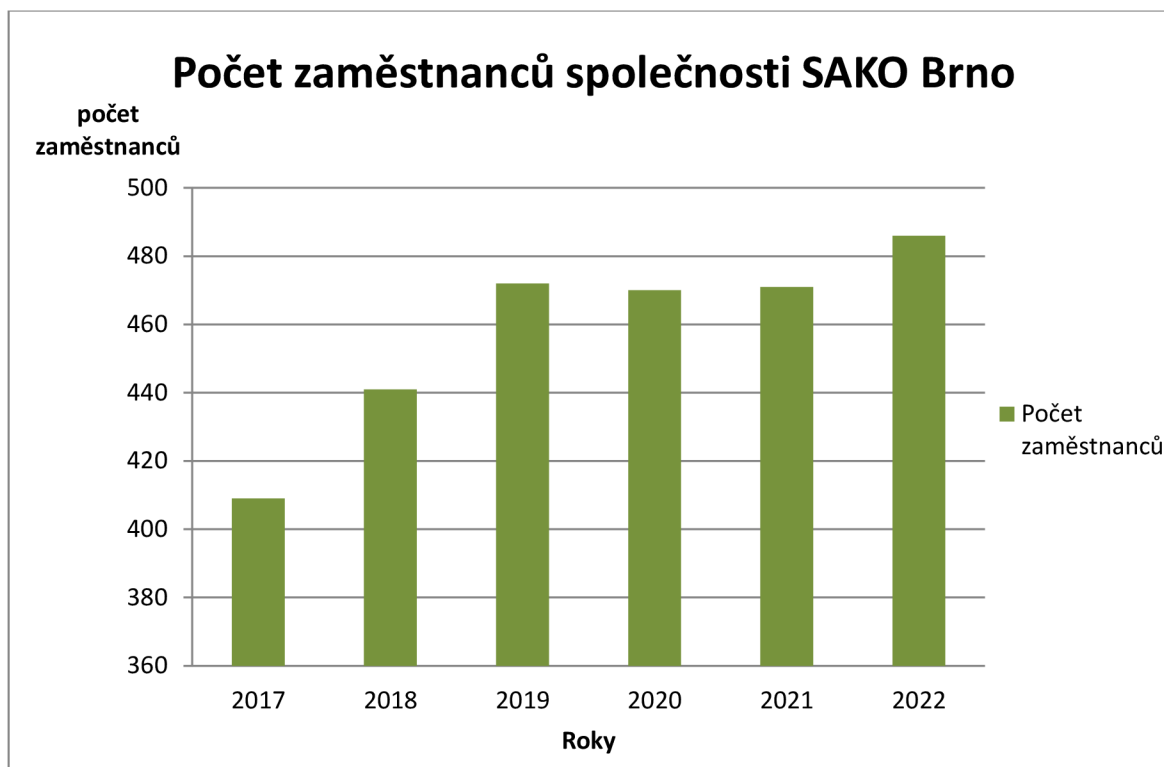
**Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců společnosti SAKO Brno v letech 2017-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti; SAKO Brno, 2017, str. 24; SAKO Brno, 2018, str. 25; SAKO Brno, 2019, str. 33; SAKO Brno, 2020, str. 35 a SAKO Brno, 2021, str. 37)

<b>Roky</b>	<b>THP</b>	<b>Dělnické profese</b>	<b>Celkem</b>
2017	81	328	409
2018	82	359	441
2019	87	385	472
2020	88	382	470
2021	84	387	471
2022	90	396	486

Počet zaměstnanců se znatelně navyšoval v roce 2018 a 2019. To bylo dáno především vybudováním nových sběrných středisek odpadů a modernizací strojového a vozového parku – zejména separační linky a nové svozové techniky. V letech 2020 a 2021 došlo k mírnému úbytku zaměstnanců, avšak nijak zásadně – v jednotkách případů. V roce 2022 opět došlo k nárůstu počtu zaměstnanců, což je dáno opět modernizací strojového a vozového vybavení, pro které bylo nutné zajistit obsluhu. Aktuálně ve společnosti pracuje kromě stálých zaměstnanců také 26 brigádníků, z toho 22 na DPP a 4 na DPČ. Tito brigádníci nemají nárok na žádné benefity a proto se jimi tato práce nebude dále zaobírat.

Informace o vývoji celkového počtu zaměstnanců ve společnosti pak obsahuje uvedený graf.



**Graf č. 3: Počet zaměstnanců společnosti SAKO Brno v letech 2017-2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti; SAKO Brno, 2017, str. 24; SAKO Brno, 2018, str. 25; SAKO Brno, 2019, str. 33; SAKO Brno, 2020, str. 35 a SAKO Brno, 2021, str. 37)

### **Pracovně právní a sociální oblast**

Ve společnosti je zavedena 37,5 hodinová týdenní pracovní doba pro všechny zaměstnance. Pracovní doba je rozvržena do rovnoměrného a nerovnoměrného pracovního režimu, který má divize ZEVO (4 směny). Maximální délka směny je u obojího rozvržení 12 hodin. Osoby mladší 18 let a těhotné a kojící ženy nesmí dle vyhlášky č. 180/2015 Sb. ve společnosti pracovat (interní materiály společnosti).

Přestávky na jídlo a oddech nejsou započítány do pracovní doby a jsou poskytovány nejpozději po 6 hodinách pracovní doby v délce 30 minut. Do pracovní doby je ale započítána doba 15 minut určená k osobní očištění, pokud došlo ke znečištění zaměstnance vlivem vykonávané práce (interní materiály společnosti).

Zaměstnavatel může zaměstnanci dle § 223 Zákoníku práce krátit dovolenou jen za neomluveně zameškanou směnu, a to o počet neomluveně zameškaných hodin (interní materiály společnosti).

## **2.2 Aktuální systém odměňování a motivace pracovníků ve společnosti**

Společnost SAKO Brno má pro rok 2023 uzavřenou kolektivní smlouvu se dvěma odborovými organizacemi (které nejsou záměrně jmenovány). Kolektivní smlouvu s odborovými organizacemi měla uzavřenou za všechna sledovaná období od roku 2017 do roku 2022 (interní materiály společnosti).

Kolektivní smlouva je písemná závazná dohoda mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi, která upravuje podmínky práce a zaměstnání v dané společnosti. Kolektivní smlouva obsahuje například informace o pracovní době, mzdových podmínkách, benefitech, pravidlech pro výpovědi, sociálních dávkách a výhodách pro zaměstnance. Kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti. Dle podmínek v kolektivní smlouvě má příslušný odborový orgán právo na spolurozhodování ve vymezených situacích.

Kolektivní smlouva je platná od 1. 1. 2023 a platí pro celý rok do 31. 12. 2023. Smlouva byla uzavřena v září roku 2022.

Je důležité zmínit, že ne všechny formy benefitů, zejména ty nefinančního charakteru, musí být v kolektivní smlouvě zahrnuty. Společnost nabízí i benefity mimo kolektivní smlouvu.

### **2.2.1 Peněžní odměny - mzda**

Mzdové podmínky zaměstnanců SAKO Brno jsou dohodnuty kolektivním vyjednáváním. Je stanoveno, že pokud míra inflace (vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen) k 1. 1. 2023 překročí 6 %, bude zahájeno jednání o zvýšení růstu mezd. To se také stalo, jelikož v lednu dle Statistického úřadu meziročně vzrostly průměrně spotřebitelské ceny o 17,5 %. O navýšení mezd ve společnosti aktuálně probíhají jednání (Český statistický úřad, 2023 a interní materiály společnosti).

#### **Složení mzdy**

Finanční ohodnocení se ve společnosti SAKO Brno skládá z (interní materiály společnosti):

- základní části mzdy: tarifní mzdy;

- osobního hodnocení;
- příplatků;
- odměn z fondu vedoucího.

Toto rozdělení prakticky kopíruje peněžní formu rozdělení uvedenou v teoretické části práce (s drobnými výjimkami). Pro přehlednost práce bude dále pracováno s rozdělením užívaným ve společnosti SAKO Brno.

## **Základní část mzdy**

### *Tarifní mzda*

V rámci SAKO Brno je uplatňována tarifní forma mzdy, která je odstupňována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce. Technicko-hospodářští pracovníci jsou rozděleni do 16 tarifních mzdových tříd. Dělnické profese a středisko KOH (odloučené pracoviště v areálu BVV Brno) jsou rozděleny do 9 tarifních mzdových tříd.

Je-li zaměstnanec v rámci nejméně 1 pracovní směny přidělena pracovní směna v nižší tarifní třídě, zaměstnanec obdrží mzdu odpovídající jeho tarifní třídě. Pro THP a středisko KOH je stanovena měsíční mzda, pro dělnické profese je stanovena hodinová mzda (interní materiály společnosti).

Tarifní třídy a jejich výše jejich mzdy dohodnuté v září roku 2022 pro rok 2023 shrnuje následující tabulka:

**Tabulka č. 2: Tarifní třídy a jejich výše ve společnosti SAKO Brno pro rok 2023**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

<b>Třída</b>	<b>THP (Kč/měsíc)</b>	<b>Dělníci KOH (Kč/měsíc)</b>	<b>Dělníci (Kč/hod)</b>
1	14 940	15 600	95,70
2	16 260	16 990	104,30
3	17 760	18 570	113,90
4	18 270	19 120	117,30
5	21 160	22 120	135,50

6	23 100	24 120	148,60
7	25 310	26 500	162,60
8	27 740	29 060	178,30
9	30 460	31 900	195,70
10	31 650	-	-
11	33 480	-	-
12	34 480	-	-
13	35 920	-	-
14	37 300	-	-
15	38 750	-	-
16	41 060	-	-

### ***Zařazení zaměstnanců do tříd***

Zařazení jednotlivých pracovních míst do mzdových tříd je prováděno metodou Analytického hodnocení prací (AHP). Tato metoda nastavuje vnitřní spravedlnost v odměňování, stanovuje požadavky kladené na vykonavatele pracovního místa a poskytuje jednotný nástroj pro stanovování mzdových tarifů (interní materiály společnosti).

AHP je kombinovanou metodou – analytickou a bodovací. Splňuje podmínku rovnosti v odměňování danou kolektivní smlouvou, protože minimalizuje vliv subjektivnosti hodnotitele, a je metodou univerzální, neboť hodnotí pracovní činnosti, nikoliv na daném pracovním místě zařazeného pracovníka (interní materiály společnosti).

U THP je provedeno zatřídění jednotlivých profesí do 16 tříd. Profese THP začínají v 5. třídě (administrativní pracovník SSO a referent podatelny a spisovny) a končí v 16. třídě (například právník, vedoucí provozu či vedoucí svozu odpadu).

Dělnické profese na středisku KOH (toto středisko je v kolektivní smlouvě od zbytku dělnických profesí odděleno, nachází se na odloučeném pracovišti v areálu BVV Brno)

jsou zaříděny v 9 třídách stejně jako ostatní dělnické profese. Začínají ve 4. třídě (dělník ručního čištění střediska KOH) a končí v 8. třídě (předák střediska KOH) (interní materiály společnosti).

Dělnické profese jsou zaříděny v 9. třídách. Začínají ve 2. třídě (například dělník třídění odpadu, uklízečka) a končí v 9. třídě (například strojní specialista, dispečer pro řidiče speciálních vozidel) (interní materiály společnosti).

Tabulku s přehledem zařídění všech dělnických a THP profesí je možné najít v příloze č. 1 této práce.

### **Osobní ohodnocení**

K motivaci zaměstnanců ve společnosti SAKO Brno slouží osobní ohodnocení. Jedná se o nenárokovou část mzdy, kterou lze nárokovat za splnění daných podmínek. Jakmile je výše osobního ohodnocení zapsána v dokladu o mzdě, stává se nárokovatelnou. Zaměstnanci jsou hodnoceni nadřazeným zaměstnancem, který provádí hodnocení v rámci řízeného útvaru. Ten vychází také ze sebeohodnocení samotného zaměstnance. (interní materiály společnosti).

Cílem hodnocení je (interní materiály společnosti):

- určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce zaměstnance a rozpoznat potenciál jeho výkonu;
- zjistit do jaké míry splňuje zaměstnanec nároky pracovního místa;
- formulovat doporučení pro jeho další pracovní činnost (například návrhy na ponechání na pracovním místě, převedení či odchod);
- charakterizovat silné a slabé stránky zaměstnance ve vztahu k jeho pracovnímu výkonu a kvalitě osobního jednání;
- dát zaměstnanci příležitost ke zlepšení, má-li zaměstnanec rezervy ve výkonu;
- získat z hodnocení objektivní podklady k odměňování zaměstnanců v rámci hodnoceného útvaru dle dosahovaných výsledků pro stanovení výkonnostní složky mzdy;
- identifikovat potřeby zaměstnance ke zvyšování kvalifikace a vzdělávání;
- motivovat k pracovnímu výkonu a pocitu sounáležitosti s cíli zaměstnavatele.

Osobní ohodnocení je individuální posouzení pracovního výkonu, a to zejména (interní materiály společnosti):

- kvality práce;
- pracovní výkonnosti;
- plnění stanovených norem práce;
- dosahování pracovních výsledků;
- pracovního chování.

U nově nastupujících zaměstnanců lze přiznat osobní hodnocení po zkušební době, vyjma některých dělnických profesí, u kterých lze přiznat osobní ohodnocení již při uzavření nového pracovního poměru. Přiznané osobní hodnocení lze měsíčně krátit (například při porušení pracovní kázně). Toto krácení musí přímý nadřízený oznámit zaměstnanci písemně (interní materiály společnosti).

### ***Hodnotící rozhovor***

Nejdůležitější fází systému hodnocení je hodnotící rozhovor. V jeho rámci se hodnotí jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance a formulují se jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Závěry se mohou týkat jak zaměstnance (například odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu, vlastní zvýšení kvalifikace), tak i opatření ze strany zaměstnavatele (například zabezpečení školení, opatření v organizaci práce a pracovních podmínkách). Hodnocení provádí přímý nadřízený (interní materiály společnosti).

Pokud má zaměstnanec pocit, že není hodnocen objektivně, může uvést výhrady nebo se odvolat proti výsledku hodnocení. Projednání pak bude přítomen zástupce odborové organizace. Výsledky hodnocení se závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu, který se stává součástí osobního spisu zaměstnance, a má důvěrný charakter (interní materiály společnosti).

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě kritérií stanovených v rámci jednotlivých hlavních skupin, která tvoří „základnu“ pro výběr dalších hodnotících kritérií, které jsou uvedeny v příloze č. 2.



Přímý vedoucí jako hodnotitel stanovuje váhovou hodnotu pro kritéria, které jsou v rámci hodnocené skupiny shodné a nelze je upravovat. Postupuje podle následující tabulky.

**Tabulka č. 3: Základní hodnotící tabulka ve společnosti SAKO Brno pro rok 2023**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

Stupeň	Slovní vyjádření dosažené celkové úrovně hodnocení zaměstnance	Bodové rozpětí	
		% z celkového maximálního počtu nastaveného rozpětí	
1	nevyhovující	0 %	15 %
2	vyhovující – vyžaduje zlepšení	16 %	30 %
3	dobré s výhradami	31 %	45 %
4	dobré	46 %	60 %
5	velmi dobré	61 %	75 %
6	výborné	76 %	90 %
7	nadstandartní	91 %	100 %

Jednotlivé stupně jsou charakterizovány následovně (interní materiály společnosti):

**Stupeň 0 – nevyhovující** – zaměstnanec plní pracovní úkoly v neuspokojivé kvalitě a při nedodržování termínů, má však malé předpoklady ke zlepšení. Pokud ke zlepšení nedojde, je žádoucí ukončení pracovního poměru.

**Stupeň 1 – vyhovující vyžadující zlepšení** – zaměstnanec nedosahuje potřebného plnění pracovních úkolů a jeho kvalita práce je malá s častým nedodržováním termínů.

**Stupeň 2 – dobrý s výhradami** – zaměstnanec má někdy obtíže, které je však schopen s pomocí zvládnout. Jeho vlastní iniciativa se vyskytuje zřídka.

**Stupeň 3 – dobrý** – zaměstnanec plní průměrně a standardním způsobem stanovené úkoly ve stanovených termínech. Iniciativně přispívá k inovátorství v rámci pracovního kolektivu.

**Stupeň 4 – velmi dobrý** – kvalita pracovního výkonu zaměstnance je nadprůměrná a zvládá i náročnější pracovní úkoly bez problémů. Pomoc ostatních je potřebná pouze u náročných postupů pracovního úkolu.

**Stupeň 5 – výborný** – zaměstnanec po všech stránkách odvádí kvalitní výkon ve stanovených termínech. Zvládá i náročnější úkoly a je mimořádně vstřícný k požadavkům nadřízeného.

**Stupeň 6 – nadstandardní plnění** – zaměstnanec po všech stránkách odvádí mimořádný výkon. Bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům. Zaměstnanec je schopen si sám stanovovat náročné pracovní cíle a aktivně ovlivňuje pracovní skupinu.

### **Příplatky**

#### ***Práce přesčas***

Dle § 93 zákoníku práce může být zaměstnanci nařízena práce přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. Po dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze rozsah hodin práce přesčas sjednat až na 416 hodin za rok (interní materiály společnosti).

Společnost umožňuje zaměstnanci na požádání čerpat za přesčasovou práci náhradní volno, jinak je za dobu nařízené a dohodnuté práce přesčas dosažená mzda zvýšená o 30% průměrného výdělku (interní materiály společnosti).

#### ***Práce v sobotu a v neděli***

Za dobu práce o sobotách a nedělích přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 50% průměrného výdělku (interní materiály společnosti).

#### ***Práce ve svátek***

Za práci konanou ve svátek je stanoven prioritně nárok na placené náhradní volno a pouze v případě dohody přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku (interní materiály společnosti).

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku - týká se kategorie dělníků. THP se nekrátí části mzdy, které jim ušly v důsledku svátku (interní materiály společnosti).

### ***Příplatky za práci v obtížném pracovním prostředí***

Jsou pro většinu prací v obtížném pracovním prostředí stanoveny na 17 Kč/hod. (interní materiály společnosti).

Jedná se například o (interní materiály společnosti):

- opravu sběrného vozidla uvnitř nástavby;
- řízení speciálního a sběrného vozidla, nakladače, nákladního auta s vlekem;
- práci ve škvárovém a popílkovém hospodářství;
- práce v kyselinovém hospodářství;
- práci s odpadními vodami;
- práci ve výškách a v omezeném pracovním prostoru;
- práci s popelářskými nádobami a kontejnery;
- svařování elektrickým obloukem v uzavřeném prostoru.

Za práci s nebezpečným odpadem připadá příplatek 25 Kč/hod.

### ***Pracovní pohotovost***

Pracovní pohotovost je vykonávána na jiném místě, než je pracoviště zaměstnance a mimo rámec jeho pracovní doby. S každým zaměstnancem vykonávající pracovní pohotovost je dopředu sepsána dohoda, ze které plyne rozsah a místo pohotovosti (interní materiály společnosti).

Za dobu pracovní pohotovosti mimo pracoviště přísluší odměna ve výši 10 % průměrného výdělku (interní materiály společnosti).

### ***Noční práce***

Noční práce je stanovena mezi 22:00 až 6:00. Zaměstnanec pracující v noci musí být vyšetřen lékařem. Zaměstnavatel poskytuje příplatek ve výši 17 Kč/hod. (interní materiály společnosti).

## **Odměny z fondu vedoucího**

O poskytování finančních odměn rozhoduje přímý nadřízený. Odměny z fondu vedoucího tvoří poměrně důležitou součást mzdy, nejsou však nárokovatelné. Rozpočet na odměny se nastavuje dle navýšení mezd, tento rok se tedy bude navyšovat o 6 %. Přímý nadřízený pak na základě tohoto budgetu každý měsíc rozděluje odměny dle pracovního nasazení jednotlivých zaměstnanců.

O mimořádných odměnách rozhoduje ředitel společnosti. Ty jsou udělovány za mimořádné práce nebo úkoly, jejímž splněním bylo dosaženo hospodářského přínosu společnosti, za iniciativní přístup zaměstnance při plnění úkolů, za zásluhy zaměstnanců při záchraně života, ochraně, bezpečnosti a zdraví a při odstraňování živelných pohrom (interní materiály společnosti).

### **2.2.2 Peněžní odměny – ostatní dodatkové mzdové formy (finanční benefity)**

#### **13. mzda**

Jestliže společnost bude za rok vykazovat plánovaný hospodářský výsledek, bude zaměstnancům vyplacena listopadu roku 2023 další mzda navíc. 13. mzda je stanovena speciálním výpočtem dle Zákoníku práce a interních směrnic, může se tedy lišit od průměrné mzdy zaměstnance (interní materiály společnosti).

Zaměstnanec musí splňovat následující podmínky (interní materiály společnosti):

- musí mít uzavřen pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou (v daném roce minimálně 11 měsíců);
- nesmí mít v období posledních 12 měsíců neomluvenou absenci a neodpracované směny z důvodu výkonu trestu odnětí svobody, nebo vazebního stíhání v souvislosti s výkonem práce.

Manažerům společnosti se 13. mzda nevyplácí, získávají odměny na základě KPI (klíčové ukazatele výkonnosti).

### **Věrnostní odměny za odpracovaná léta**

Zaměstnancům SAKO Brno je přiznána věrnostní odměna za odpracovaná léta dle tabulky níže.

#### **Tabulka č. 4: Věrnostní odměny za odpracovaná léta ve společnosti SAKO Brno**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

<b>Léta práce v organizaci</b>	<b>Výše odměny</b>
5 let	4 000 Kč
10 let	9 000 Kč
15 let	10 000 Kč
20 let	11 000 Kč
25 let	12 000 Kč
30 let	15 000 Kč
35 let	15 000 Kč
a za každých dalších 5 let	12 000 Kč

Do započtených let odpracovaných u organizace se započítá i pracovní poměr u Technické a zahradní správy města Brna (interní materiály společnosti).

### **Jubilejní odměny**

Zaměstnancům společnosti je také přiznána odměna k jejich životnímu jubileu dle následující tabulky.

#### **Tabulka č. 5: Jubilejní odměny ve společnosti SAKO Brno**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

<b>Dosažený věk/odchod do důchodu</b>	<b>Výše odměny</b>
50 let	9 000 Kč
55 let	10 000 Kč
60 let	11 000 Kč

a za každých dalších 5 let	11 000 Kč
při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu 3. stupně (ukončení pracovního poměru)	11 000 Kč

Výplata těchto odměn je podmíněna odpracováním nejméně 5 let bez přerušení, započítává se i DPP a DPČ (interní materiály společnosti).

V případě souběhu jubilejní i věrnostní odměny bude každá odměna posuzována nezávisle a přiznána ke každému výročí.

### **Příspěvek při narození dítěte zaměstnance**

Při narození dítěte je zaměstnanci vyplacen příspěvek ve výši 7 000 Kč. Nárok na příspěvek mají zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou nebo zaměstnanci pracující na dobu určitou déle než 1 rok (interní materiály společnosti).

## **2.2.3 Nepeněžní odměny – nefinanční zaměstnanecké benefity**

### **Prohlubování kvalifikace**

Zaměstnanec má možnost prohlubovat svou kvalifikaci. Náklady vynaložené na prohlubování této kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li však zaměstnanec prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech podílet také (interní materiály společnosti).

### **Týden dovolené navíc**

SAKO Brno poskytuje zaměstnancům v pracovním poměru 5 týdnů (188 hodin) dovolené, což je o týden více, než ukládá Zákoník práce. Tento týden navíc je převoditelný do dalšího roku (interní materiály společnosti).

### **Pracovní volno navíc**

Společnost poskytuje zaměstnanci pracovní volno dle interních materiálů společnosti s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Počty dní placeného volna jsou vyšší, než

je dáno Zákoníkem práce, nebo stejné. Pracovní volno je poskytováno v následujících případech:

- při úmrtí manžela, manželky, druha, družky nebo dítěte;
  - nejvíce 6 dnů, z toho 1 den na účast na pohřbu;
- při úmrtí rodičů, rodičů manželky a manžela, prarodičů, prarodičů manželky a manžela, sourozenců, sourozenců manžela a manžela sourozence;
  - nejvíce 2 dny, z toho 1 den na účast na pohřbu;
  - zařizuje-li ve zmíněných případech pohřeb zaměstnanec – 1 další den na zařizování pohřbu;
- při vlastní svatbě;
  - nejvíce 3 dny – z toho 1 den k účasti na obřadu;
  - při účasti na svatbě dětí a rodičů – 1 den na obřad;
- při narození dítěte – 2 dny;
- z důvodu vlastního stěhování (maximálně jedenkrát za rok);
  - do vlastního bytové zařízení v téže obci – 1 den;
  - při stěhování do jiné obce 2 dny.

### **Pracovní volno bez náhrady mzdy**

Společnost poskytuje zaměstnancům pracovní volno dle provozních možností bez náhrady mzdy v následujících případech (interní materiály společnosti):

- z jiných vážných důvodů na straně zaměstnance;
  - zejména k zařizení důležitých osobních, rodinných a majetkových záležitostí, které prokazatelně nelze vyřídit mimo pracovní dobu;
- na základě žádosti osamělého zaměstnance, který trvale pečuje o dítě ve věku do 15 let;
  - v rozsahu 2 týdny v době školních prázdnin.

### **Zdravotní péče**

Zaměstnavatel zajišťuje a hradí provádění preventivních lékařských prohlídek zaměstnanců. Dále zajišťuje a hradí (interní materiály společnosti):

- vstupní lékařské prohlídky;

- vyšetření zaměstnanců pracujících v noci;
  - před zařazením na noční práci;
  - nejméně 1 krát za 2 roky pravidelnou lékařskou prohlídku;
  - na základě zdůvodněné žádosti zaměstnance kdykoliv během zařazení na noční práci pro zdravotní poruchy vyvolané výkonem noční práce;
- vyšetření zaměstnanců trvale zařazených v nepřetržitém pracovním režimu;
- dopravně psychologické a neurologické vyšetření;
- očkování a přeočkování na hepatitidu A+B pro profese, kterých se to týká;
- očkování proti chřipce pro všechny zájemce;
- očkování a přeočkování na „klíšťovou encefalitidu“.

Na očkování a přeočkování mají nárok:

- stávající zaměstnanci zaměstnaní na dobu neurčitou;
- noví zaměstnanci zaměstnaní na dobu neurčitou po ukončení zkušební doby;
- zaměstnanci zaměstnaní na dobu určitou pracující déle než 1 rok (započítává se i doba odpracovaná na DPP či DPČ).

### **Rekreační/ozdravný pobyt pro dítě**

SAKO Brno a odborové organizace umožňují rekreaci nebo ozdravný pobyt dětem zaměstnanců a nezletilým osobám, které trvale žijí se zaměstnanci ve společné domácnosti a u kterých se zaměstnanci trvale podílí na výchově a výživě, v období celého kalendářního roku. Společnost pak přispívá částkou 6 000 Kč na každé takové dítě či nezletilou osobu jedenkrát za rok (interní materiály společnosti).

Nárok na příspěvek mají zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou nebo zaměstnanci pracující na dobu určitou déle než 1 rok (interní materiály společnosti).

### **Podnikové zápůjčky zaměstnancům**

Zápůjčky zaměstnancům jsou poskytovány ve výši 30 000 Kč nebo 40 000 Kč dle stanovených pravidel. Splátky jsou stanoveny srážkami ze mzdy (interní materiály společnosti).



## **Závodní stravování a stravenkový paušál**

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na závodní stravování. Hlavní jídlo je zajištěno ve všedních dnech na ranní směně nejméně ve dvou druzích (interní materiály společnosti).

Společnost poskytuje příspěvek na stravování formou stravenkového paušálu ve výši 99 Kč, na který je nárok po odpracování směny v délce alespoň 5 hodin. V případě směnného provozu mají pracovníci nárok na 1,5 stravenkového paušálu, v případě oběda v závodní jídelně na 0,5 stravenkového paušálu (interní materiály společnosti).

V případě stravenkového paušálu se jedná o finanční benefit, jelikož nikdo nekontroluje jeho účelové využití. Pro lepší přehlednost (téma stravování) autor tyto dva benefity striktně nerozdělil.

## **Multisport karta**

Na žádost zaměstnance mu může být za pravidelný poplatek zřízena Multisport karta, která umožňuje využití služeb různých sportovišť, fitness center i relaxačních zařízení. Na úhradě za poskytnutí této karty se zaměstnavatel i zaměstnanec podílejí společně (interní materiály společnosti).

Zaměstnanec se podílí srážkou ze mzdy ve výši (interní materiály společnosti):

- 500 Kč za svoji osobu;
- 850 Kč za každého zletilého rodinného příslušníka;
- 400 Kč za každé nezletilé dítě.

Při vzniku pracovního poměru má zaměstnanec nárok na Multisport kartu až po ukončení zkušební doby.

## **Sociální výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance**

Zemře-li zaměstnanec následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, řídí se společnost § 271 Zákoníku práce.

I když dojde k vyplacení fyzických peněz, autor práce tento benefit řadí k nefinančním, jelikož v něm vidí daleko více sociální přesah.

V případě úmrtí zaměstnance, které není následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, poskytuje zaměstnavatel pozůstalé rodině jednorázovou finanční výpomoc v celkové částce 25 000 Kč (interní materiály společnosti).

V případě úmrtí člena rodiny zaměstnance vyjde zaměstnavatel vstříc zaměstnanci dohodou s vedením společnosti o možnosti způsobu výpomoci v tíživé situaci, a to vždy individuálně (interní materiály společnosti).

### **Ostatní sociální služby**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci na jeho žádost základní informace v sociálněprávní a pracovněprávní oblasti (interní materiály společnosti).

Zaměstnavatel také zajišťuje bezplatné čištění pracovních oděvů 4 krát měsíčně (dle potřeby).

### **Ostatní sociální programy**

Sociální programy jsou financovány z částek poskytnutých společnostmi SAKO Brno Jedné z odborových organizací. Prostředky jsou vynaloženy na financování kulturních akcí, vzdělávání zaměstnanců a na sociální, tělovýchovné a sportovní účely (interní materiály společnosti).

Prostředky jsou poskytnuty na společné akce pořádané odborovou organizací (interní materiály společnosti):

- kulturní akce - návštěvy divadel, poznávací zájezdy s kulturním obsahem, sponzorování kulturních akcí;
- sportovní akce – pronájem sportovišť, sponzorování sportovních akcí, zájezdy spojené s turistikou, nákup permanentek do plaveckého bazénu, sauny, posilovny a fitness centra a také na sportovní utkání.

Takovéto akce se pořádají pro všechny zaměstnance dvakrát až třikrát ročně. Účast je dobrovolná a na akci je nutné se předem přihlásit. V minulosti proběhl například fotbalový a bowlingový turnaj, nebo výlet do vinného sklepa (Poláková, 2023).

### **Příspěvek na zvýhodněné životní pojištění**

V rámci realizace programu zaměstnaneckých výhod ve společnosti zaměstnavatel přispívá zaměstnancům částkou ve výši 1 000 Kč měsíčně na daňově zvýhodněné životní pojištění (interní materiály společnosti).

Na příspěvek mají nárok současní zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr, noví zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou po ukončení zkušební doby nebo zaměstnanci pracující na dobu určitou déle než 1 rok. Na příspěvek nemají nárok zaměstnanci ve vazbě, vězení a na rodičovské dovolené (interní materiály společnosti).

### **Dárkový poukaz k Vánocům**

V měsíci listopadu dostávají zaměstnanci dárkový poukaz k Vánocům v hodnotě 500 Kč. Nárok na něj mají ti zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou nebo určitou pracující déle než 1 rok (interní materiály společnosti).

### **Příspěvek na veřejnou dopravu**

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na veřejnou dopravu ve výši 1000 Kč za rok na čtvrtletní nebo roční kupón. K vyplacení dojde oprati předání potvrzení o zakoupení kupónu (interní materiály společnosti).

Nárok na příspěvek budou mít zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou nebo zaměstnanci pracující na dobu určitou déle než 1 rok.

### **Nealkoholické nápoje na pracovišti**

Zaměstnavatel musí dle nařízení vlády č. 361/2007 Sb., zaměstnancům poskytovat na pracovišti ochranné nápoje. Nad rámec toho jsou ale kuchyňky na pracovištích vybaveny kávovarem a konvicí. Pravidelně jsou zásobovány kávou, čajem a balenou vodou. V areálech společnosti je také umístěna barelová voda stojanech, ze kterých je možné si vodu bezplatně načerpat (Poláková, 2023).

### **Služební mobilní telefon**

O přidělení mobilního telefonu rozhodují ředitelé a náměstci jednotlivých divizí a úseků. Jeho zařazení jako „benefitu“ je diskutabilní, jelikož používání telefonů je

omezeno měsíčním tarifem, který hrani zaměstnavatel. Lze ho tedy také považovat za nezbytnou pracovní pomůcku. Měsíční limity pro jednotlivé kategorie jsou následující (interní materiály společnosti):

- kategorie A – 50 Kč;
- kategorie B – 200 Kč;
- kategorie C – 500 Kč;
- kategorie D – 1500 Kč.

O výši měsíčního limitu rozhodují opět ředitelé a náměstci. Pokud zaměstnanec překročí limit měsíčního paušálu, musí dodatečné náklady uhradit (lze udělit výjimka). Tarif má společnost sjednaný u operátora T-Mobile.

### **Home office**

Částečný home office je možný pouze u THP a není umožňován u všech THP profesí. V případě zájmu zaměstnance je nutné se na podmínkách individuálně domluvit s nadřízeným (Poláková, 2023).

### **Flexibilní pracovní doba**

Flexibilní pracovní doba je rozšířenější, než poskytování home office, na jejích podmínkách je ale nutné se opět domluvit individuálně s nadřízeným zaměstnancem (Poláková, 2023).

### **Výuka cizích jazyků**

Společnost nabízí pro zájemce výuku anglického a německého jazyka. Zájemci se musí obrátit na svého nadřízeného (Poláková, 2023).

## **2.3 Výzkum ve společnosti**

Výzkum ve společnosti měl za cíl získat informace o úrovni motivace a spokojenosti THP ve společnosti SAKO Brno, zejména pak o spokojenosti těchto zaměstnanců se systémem odměňování a benefitů.

Výzkum ve společnosti byl prováděn pouze na THP, jelikož zadání od společnosti bylo zaměřit výzkum právě na technicko-hospodářské profese.

Samotný výzkum byl proveden primárně metodou dotazníkového šetření – tedy kvantitativním přístupem na všech THP pracovnících společnosti.

Výsledky kvantitativního zkoumání byly ještě doplněny rozhovorem s HR manažerkou společnosti SAKO Brno. HR manažerka společnosti byla vybrána z toho důvodu, že měla jako personalistka dobrý přehled o lidských zdrojích ve společnosti. Její pracovní náplň i poslání je zabývat se primárně těmito zdroji, což se neplatí například o vedoucích jednotlivých divizí, nebo řediteli společnosti. Po dohodě se společností byla autorovi práce z výše zmíněných důvodů pro rozhovor doporučena právě tedy HR manažerka.

### **2.3.1 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení**

#### **Základní informace o prováděném dotazníkovém šetření**

Dotazník byl vytvořen speciálně pro specifickou část zaměstnanců a díky některým konkrétním otázkám vztahujícím se pouze k technicko-hospodářským profesím nebylo možné jeho další teoretické užití pro ostatní zaměstnance podniku. Mezi výhody dotazníku patří zachování anonymity, získání dat od většího množství respondentů a nízké náklady.

Dotazník byl koncipován dle autorů Thomase (2011, str. 55-65) a Vavreka (2022, str. 48-52). Část otázek v dotazníku bylo vytvořeno dle předlohy Jasna Antoncice a Bostjana Antoncice (2011, str. 595), kteří se ve své studii pomocí dotazníkového šetření zaměřovali na spokojenost zaměstnanců, intrapreneurship a růst firmy u 149 společností. Otázky byly konzultovány také s HR manažerkou společnosti SAKO Brno.

V dotazníku je pro většinu odpovědí užitá tzv. Likertova škála. Respondent na dané stupnici subjektivně hodnotí míru svého souhlasu či nesouhlasu s uvedeným tvrzením (v této diplomové práci vyjadřuje nejčastěji spokojenost). Jak uvádí Chytrý a Kroufek (2017, str. 3-4), v akademickém a vědeckém prostředí nepanuje jednotný názor na rozsah škály a užití neutrální odpovědi. Lze se setkat s čtyřstupňovými až sedmistupňovými škálami, nejčastěji je dle autorů užívána škála pětibodová. Užívání pětistupňové škály doporučuje také Vavrek (2022, str. 50-51). Autor této práce se rozhodl využít ve většině případů škálu pětistupňovou, jelikož užití sudého počtu možností nutí respondenta k příklonění k jedné ze stran. Respondent má dle autora práce právo nemít názor, nevědět, nebo se vyjádřit neutrálně. Tento typ odpovědi představuje možnost „neutrální postoj“. Pokud by respondenti nenašli typ neutrální odpovědi, je možné, že by vybrali odpověď, která plně nereprezentuje jejich názor a získané odpovědi by tak nebyly zcela přesné.

Dotazník obsahoval v celkovém součtu 40 otázek rozdělených do 4 částí. V dotazníku bylo použito 28 otázek uzavřených, na které bylo povinné odpovědět, 4 otázky otevřených, na které se povinnost odpovědět nevztahovala. 8 otázek bylo upřesňujících podle toho, jak respondent odpověděl, nebyly tedy taktéž povinné. Samotný dotazník je přiložen v příloze č. 4 této práce.

Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno 86 technicko-hospodářských pracovníků. Dotazník byl všem z nich po dohodě s HR manažerkou společnosti distribuován on-line (v prostředí Google Forms) formou odkazu. Odkaz jim byl společně s průvodním dopisem (přiloženým v příloze č. 3 této práce) zaslán e-mailem. Sběr odpovědí probíhal 10 dní v měsíci květnu roku 2023. Dotazník byl zcela anonymní.

Pro vyplnění dotazníku byl osloven celý základní soubor, tedy všech 86 THP. Autor práce celkem získal odpověď od 46 z nich, žádná odpověď nemusela být vyřazena. Návratnost dotazníku tedy činila 53,48 %.

### **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazník byl rozdělen do 4 částí (v následujícím pořadí), které se zabývaly:

- obecnou spokojeností a motivací;
- pracovním prostředím a vztahy na pracovišti;

- odměňováním a benefity;
- údaji o respondentovi.

Pro lepší přehlednost následného vyhodnocení dotazníku je jako první vyhodnocena část zabývající se údaji o respondentech. Další části pak navazují v pořadí, které bylo popsáno výše.

Odpověď na následující otázky byla povinná, pokud nebylo výslovně uvedeno jinak.

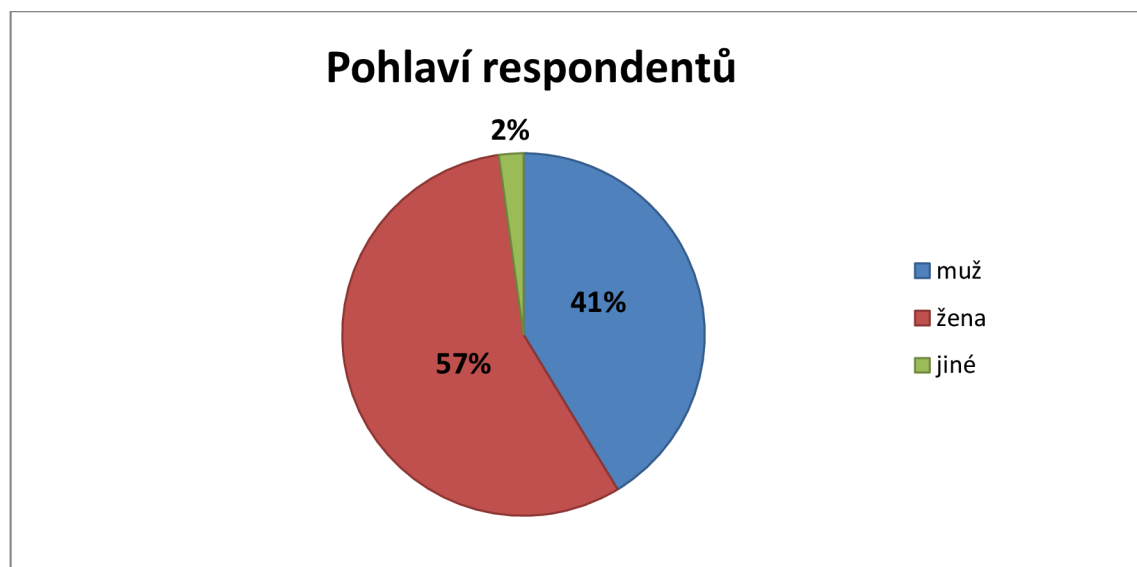
## ÚDAJE O RESPONDENTOVI

Pro vytvoření základní představy o zkoumaném souboru byly respondentům položeny následující 4 uzavřené otázky.

### 1) Jakého jste pohlaví?

První otázka zkoumala pohlaví respondentů. Na výběr měli ze tří možností.

Respondenty lze na základě získaných údajů rozdělit na 26 žen a 19 mužů. Jeden člověk se identifikoval jako „jiné“. Procentuální zastoupení představuje následující graf.

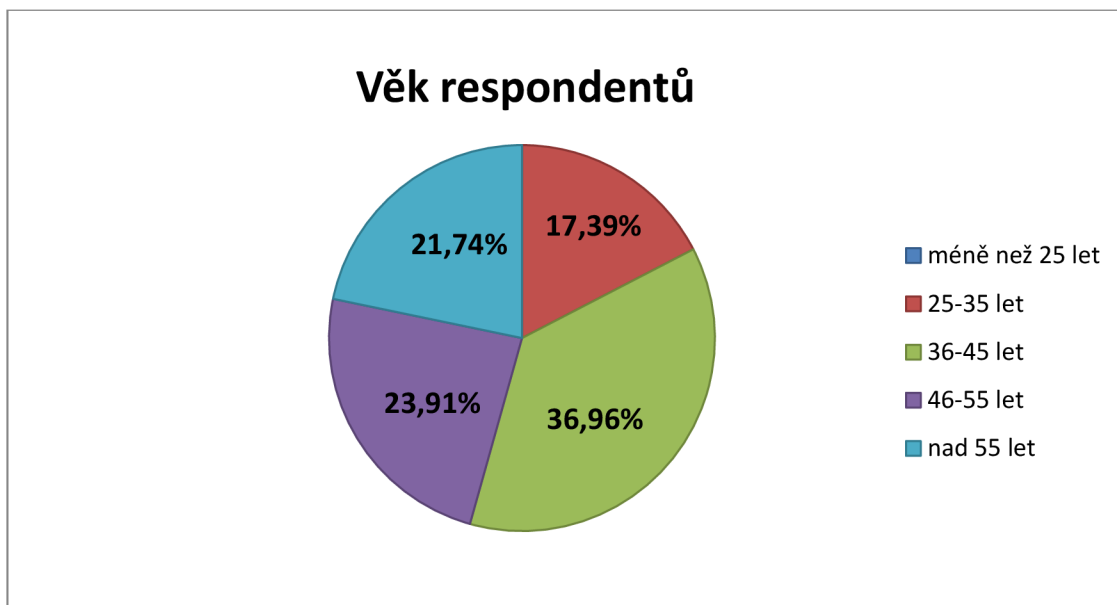


**Graf č. 4: Pohlaví respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2) Kolik je Vám let?

Tato otázka mířila na věkové rozpětí respondentů. Žádný z respondentů nebyl mladší 25 let. Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozpětí 36-45 let, celkem 17. 8 respondentů bylo ve věku 25-35 let, 11 respondentů ve věku 46-55 let a 10 respondentů nad 55 let. Procentuální zastoupení věkových skupin je uvedeno v následujícím grafu.



**Graf č. 5: Věk respondentů**

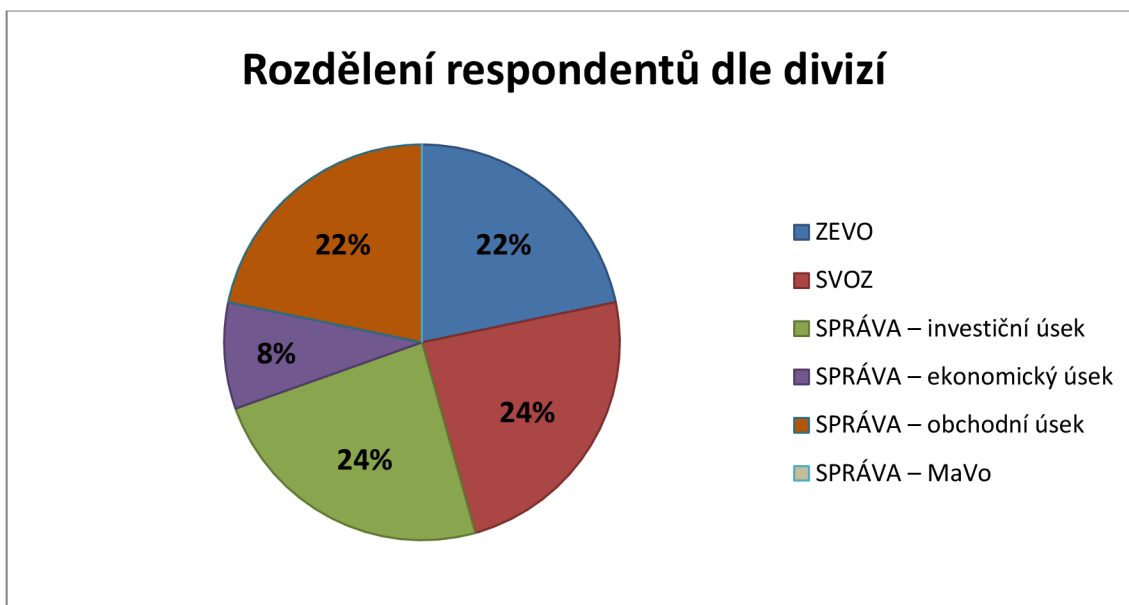
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 3) V jaké divizi aktuálně pracujete?

Další otázka zkoumala, v jaké divizi aktuálně zaměstnanec pracuje. Společnost má 3 divize, z nichž je pro lepší přehlednost rozdělena divize Správa na jednotlivá oddělení. Středisko MaVo, o kterém se do budoucna uvažuje jako o nové divizi, je prozatím dle organizační struktury společnosti zařazeno pod divizi Správa.

Z divize MaVo neodpověděl žádný respondent. V divizi Svoz a v investičním úseku divize Správa pracuje shodně 11 dotázaných respondentů, 10 respondentů pak pracuje v divizi ZEVO a v obchodním úseku divize Správa. V ekonomickém úseku divize Správa pak pracují 4 respondenti. Procentuální vyjádření počtu respondentů v jednotlivých divizích představuje následující graf.



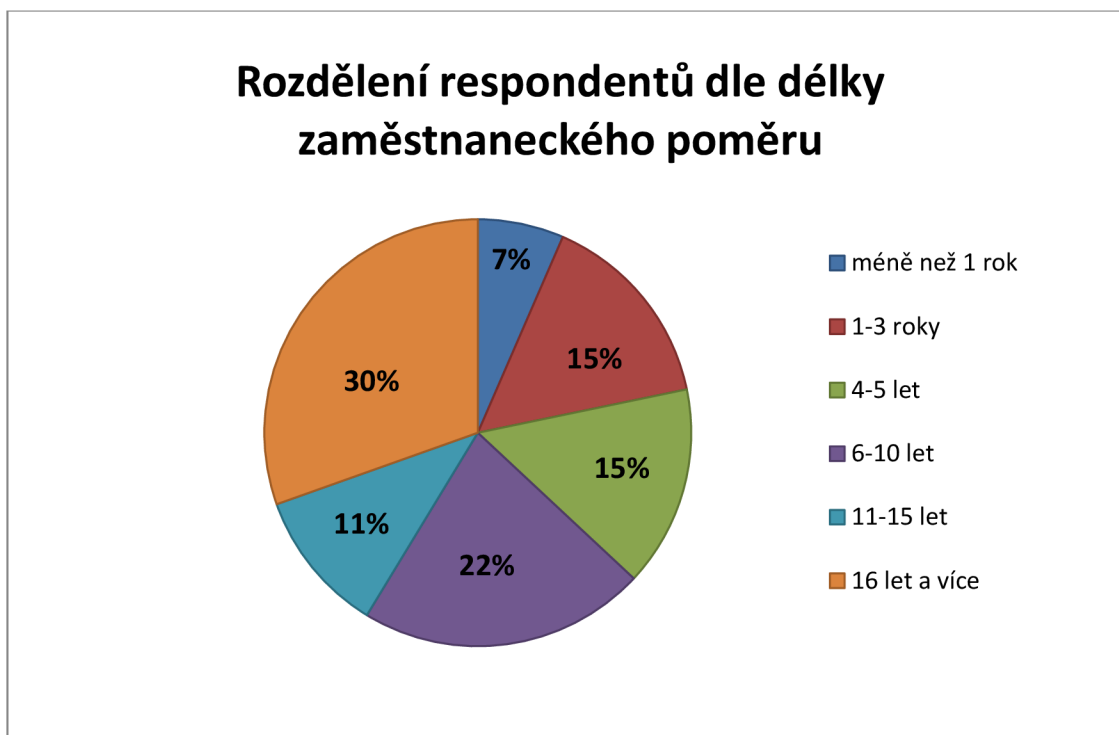


**Graf č. 6: Rozdělení respondentů dle divizí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Poslední z otázek, které se zabývaly údaji o respondentech, byla otázka na délku zaměstnání u společnosti. Méně než rok na TH pozicích ve společnosti pracovali 3 respondenti, 1-3 roky shodně 7 respondentů, 6-10 let 10 respondentů, 11-15 let pak 5 respondentů. Nejvíce, 14 respondentů, pracovalo ve společnosti 16 let a více. Délku zaměstnaneckého poměru ve společnosti ilustruje následující graf, hodnoty představuje v procentech.



**Graf č. 7: Rozdělení respondentů dle délky zaměstnaneckého poměru**

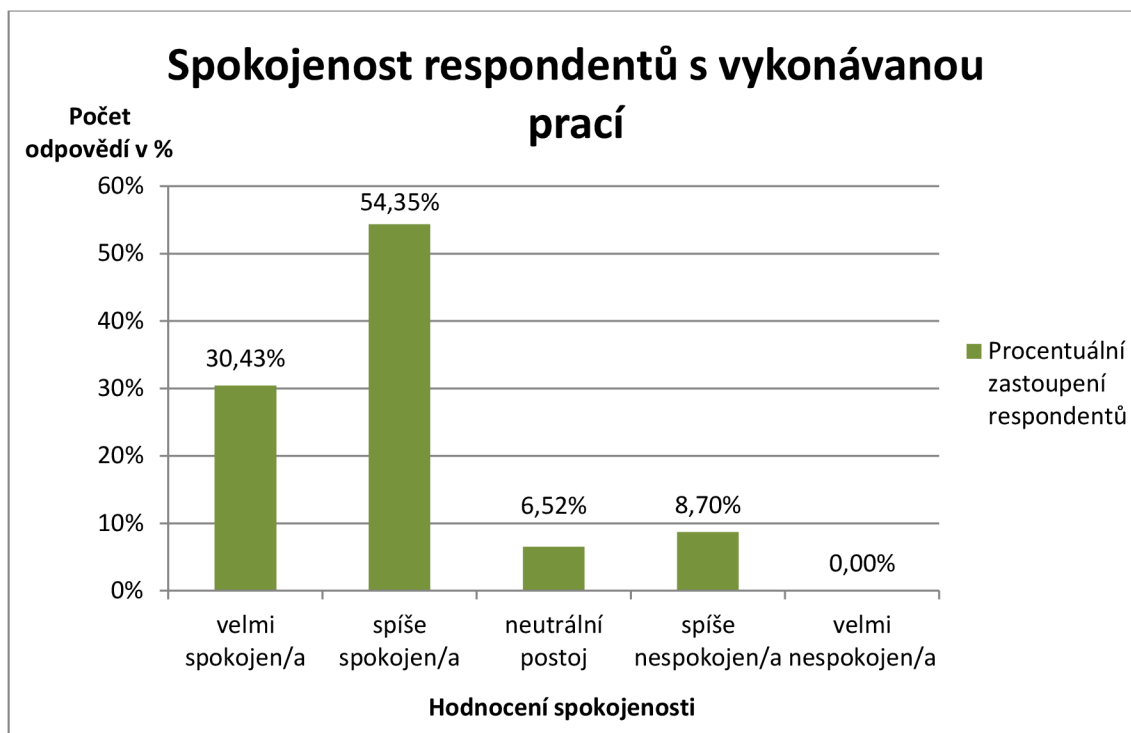
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **OBECNÁ SPOKOJENOST A MOTIVACE**

Následující část se týkala obecné spokojenosti a motivace technicko-hospodářských pracovníků ve společnosti SAKO Brno. Celkem bylo respondentům položeno 10 otázek, z čehož 7 bylo uzavřených a 3 byly otevřené. Jednu z uzavřených otázek v případě určité odpovědi bylo možné rozvinout. Na otevřené a upřesňující otázky nebylo povinné odpovídat.

### **5) Jak jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?**

Odpovědi na otázku týkající se spokojenosti s prací, kterou respondenti vykonávají, byly ve většině případů kladné. 14 respondentů je se svojí prací velmi spokojeno, 25 respondentů odpovědělo, že je se svou prací spíše spokojeno. Respondentů spokojených s prací je celkově 84,78 %. Neutrální postoj zachovávají 3 respondenti. Spíše nespokojení jsou 4 respondenti, vyloženě velmi nespokojený není žádný respondent. Výsledky v procentech představuje následující graf.

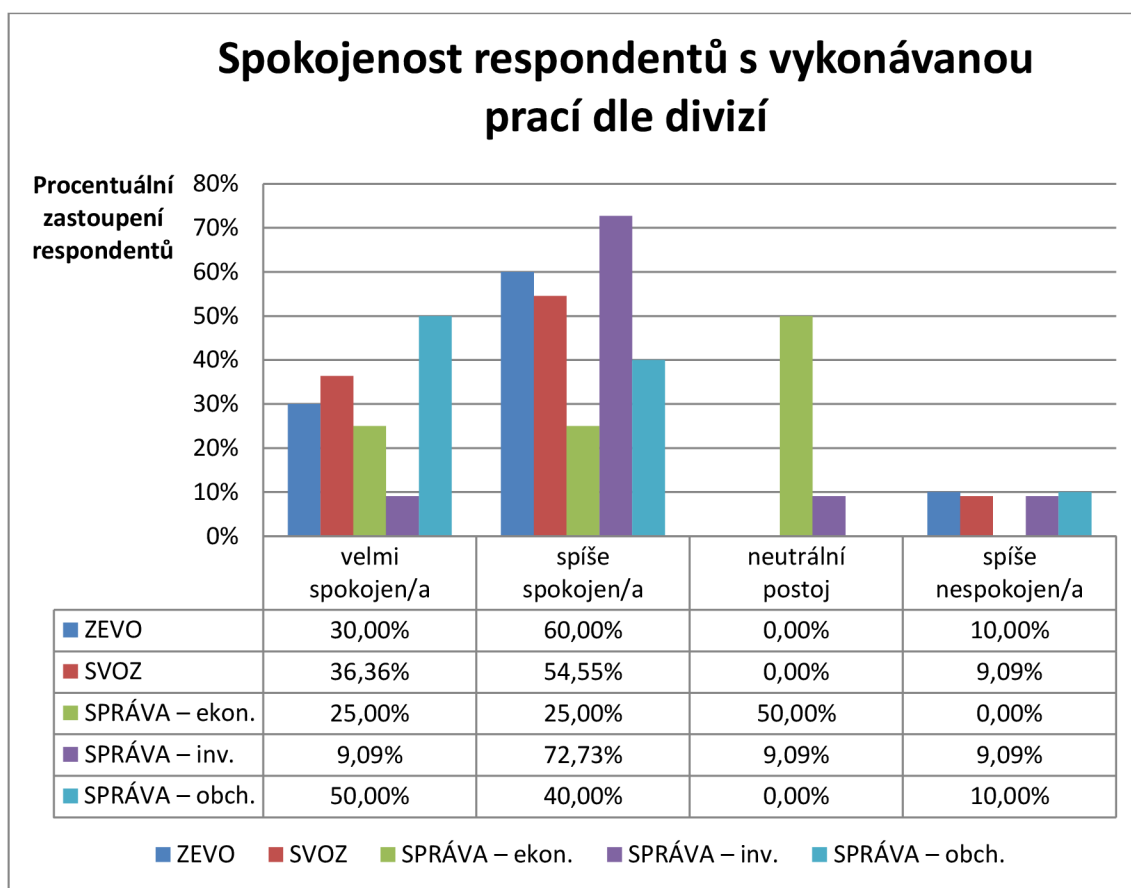


**Graf č. 8: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohled na spokojenost respondentů rozdělených dle jednotlivých divizí v procentuálním vyjádření představuje další graf. Počet respondentů se u jednotlivých divizí lišil, graf tedy slouží spíše pro ilustraci rozdělení spokojenosti. Jelikož žádný respondent nebyl velmi nespokojen, v grafu byla tato možnost z důvodu lepší přehlednosti vynechána. U divize ZEVO odpovědělo 10 respondentů. 3 respondenti uvedli, že jsou velmi spokojeni, 6 jich pak uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Pouze jeden uvedl, že je se svojí prací spíše nespokojen. V divizi Svoz pak z celkového počtu 11 respondentů jsou se svojí prací velmi spokojeni 4 respondenti, spíše spokojených je pak 6. Pouze jeden respondent je spíše nespokojen. V divizi Správa v ekonomickém úseku odpověděli 4 respondenti, z nichž jeden je velmi spokojen a jeden spíše spokojen. Neutrální postoj zastávají 2 respondenti. Pro investiční úsek byla zjištěna data u 11 respondentů, jeden z nich je velmi spokojen se svojí prací, 8 jich je spíše spokojeno, 1 má neutrální postoj a 1 je spíše nespokojen. Pro obchodní úsek se podařilo získat data od 10 respondentů, z nichž 5 je velmi spokojených se svojí prací, 4 jsou spíše spokojeni a jeden respondent je spíše nespokojen.

Celkově lze říci, že spokojenost s prací je ve společnosti SAKO Brno vysoká.

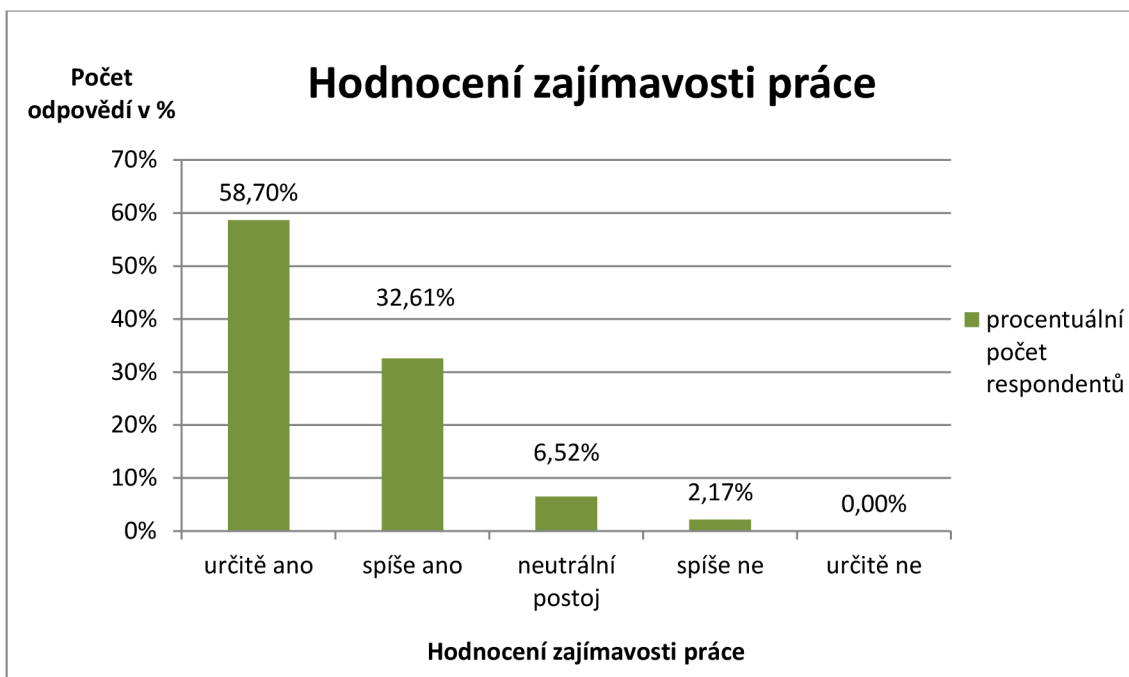


**Graf č. 9: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací dle divizí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 6) Považujete svoji práci za zajímavou?

Zajímavým zjištěním u THP, kteří odpověděli na tuto otázku, je fakt, že drtivá většina z nich (42 respondentů, tj. 91,91 %) považuje svoji práci za zajímavou. Pouze 3 respondenti mají k otázce neutrální postoj a jeden respondent svoji práci za zajímavou nepovažuje. Hodnocení zajímavosti práce v procentuálním vyjádření ukazuje následující graf.

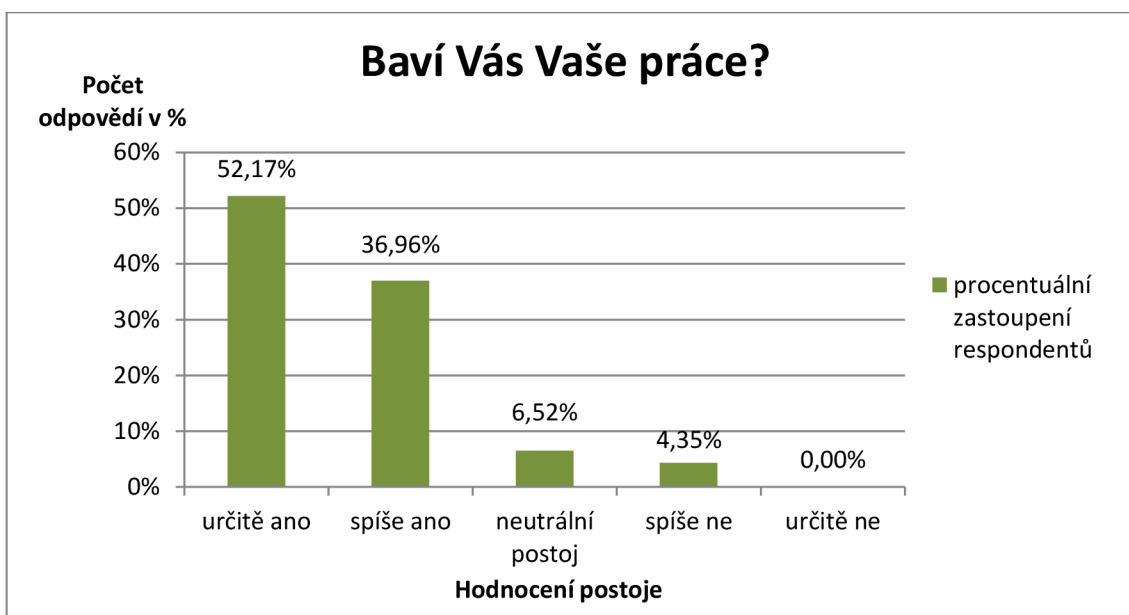


**Graf č. 10: Hodnocení zajímavosti práce**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 7) Baví Vás Vaše práce?

Na otázku, zda respondenty baví jejich práce, 24 odpovědělo, že určitě ano, 17 pak, že spíše ano. Tedy 89,13 % respondentů jejich práce baví. 3 respondenti mají neutrální postoj a 2 se vyjádřili, že spíše ne.

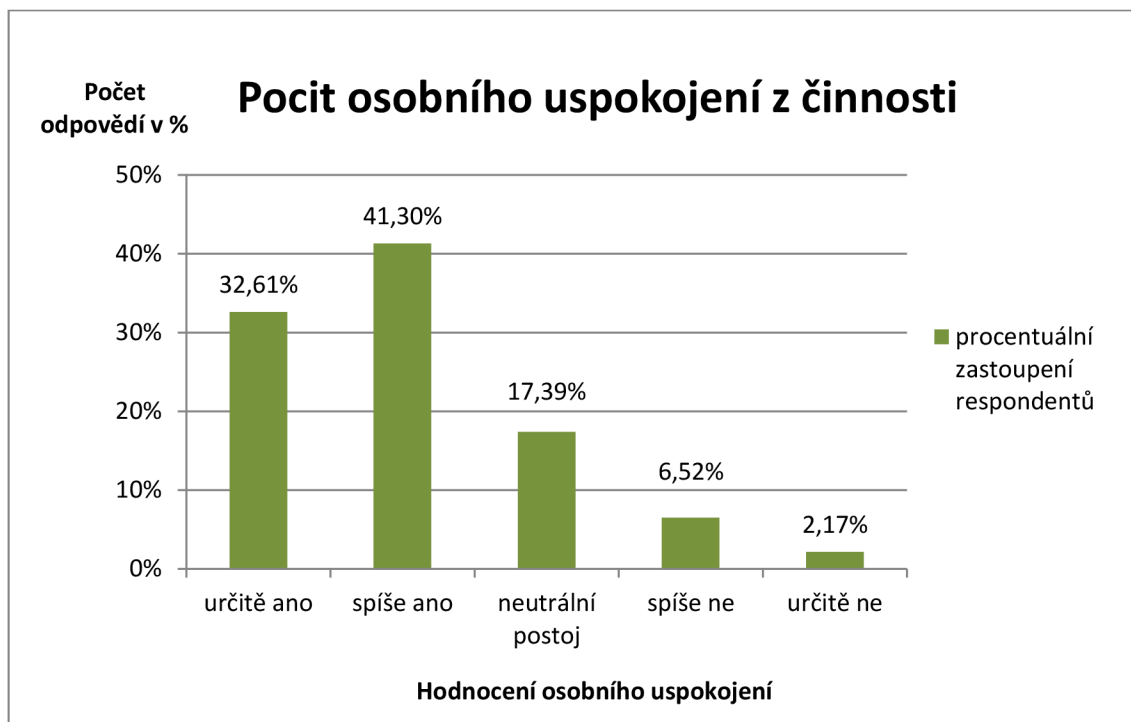


**Graf č. 11: Hodnocení zajímavosti práce**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 8) Pociťujete osobní uspokojení (potěšení) z činnosti, kterou ve společnosti vykonáváte?

Na otázku, zdali respondenti pociťují osobní uspokojení, nebo potěšení z činnosti, kterou ve společnosti vykonávají, odpovědělo 15 respondentů, že určitě ano. 19 respondentů se vyjádřilo také kladně, ale už o něco méně – tedy spíše ano. 8 respondentů má neutrální postoj. 3 respondenti uspokojení spíše nepociťují a jeden jej nepociťuje určitě. Procentuálně shrnuje získané odpovědi následující graf.



Graf č. 12: Hodnocení pocitu osobního uspokojení z činnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 9) Co máte na své práci rádi?

Následující otázka byla otevřená a sledovala, co mají respondenti na své práci rádi. Otázka nebyla povinná a odpovědělo na ni 36 respondentů. Jelikož do otevřené otázky mohli respondenti uvést libovolný počet znaků, někteří dokázali určit více faktorů, někteří například jen jeden. Nejčastěji respondenti uváděli, že na své práci mají rádi různorodost práce, tedy že jejich práce není monotónní. Mnozí mají na své práci rádi také kolektiv nebo samotnou náplň práce.

Získané odpovědi byly rozděleny na jednotlivé faktory a jsou uvedeny i s četnostmi v tabulce.

**Tabulka č. 6: Faktory, které mají na své práci zaměstnanci rádi**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>
různorodost práce	11	upřímnost kolegů	1
kolektiv	7	řešení problémů	1
náplň práce	5	komunikace se zákazníky	1
práci s lidmi	4	vše	1
dobrý pocit z odvedené práce	4	otevřené jednání (nadřízený/podřízený)	1
kreativita	3	seberealizace	1
podpora ze strany nadřízeného	2	rozvoj společnosti	1
technologie	2	smysluplnost	1
svoboda (samostatnost)	2	výzvy	1
-	-	zavádění změn	1

### 10) Co na své práci naopak nemáte rádi?

Na další otevřenou otázku, která sledovala, co respondenti naopak nemají na své práci rádi, odpovědělo 30 respondentů. Nejčastěji zmiňovali přílišnou či zbytečnou administrativní práci, špatnou komunikaci s kolegy, nebo nesystémovost v podniku.

Pro velké množství faktorů, které byly zmíněny pouze jednou, jsou v následující tabulce uvedeny pouze ty faktory, které měly více četností.

Faktory zmíněné pouze jednou byly například falešnost na pracovišti, přílišná zodpovědnost, styl řízení společnosti, vedení společnosti, nenadálé změny, nepříjemní a sprostí zákazníci, nemožnost home office (ten je nutný si osobně domluvit s nadřízeným a ne vždy je schválen), chování zaměstnanců, rutinnost, nedůslednost, řešení problémů, časté změny v organizační kultuře, nepochopení, nebo nemožnost se doma odtrhnout

od myšlenek na práci. Tyto faktory jsou velmi individuální a každý zaměstnanec je pociťuje jinak.

**Tabulka č. 7: Faktory, které nemají na své práci zaměstnanci rádi**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>
administrativa	6	stres	2
špatná spolupráce s kolegy	6	práci o víkendu a ve svátky	2
nesystémovost	3	nátlak	2
-	-	politikaření	2

### 11) Proč je pro Vás práce ve společnosti důležitá?

Další otázka se týkala zjišťování, proč je práce ve společnosti SAKO Brno pro zkoumané respondenty důležitá. Autor práce nechtěl respondenty ovlivňovat, proto tuto otázku nechal opět otevřenou a odpověď na ni dobrovolnou. Na otázku odpovědělo 30 respondentů. Nejčastěji zmiňovaným faktorem byly finance, následovalo sebenaplnění, nebo nacházení smyslu v konané činnosti. Faktory jsou opět uvedeny v tabulce.

**Tabulka č. 8: Důvod důležitosti práce ve společnosti z pohledu respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Faktor</b>	<b>Absolutní četnost</b>
finance	10	nové příležitosti	2
sebenaplnění	7	uplatnění studia	1
Smysl práce	6	pracovní doba	1
kolektiv	4	seberozvoj	1
viditelné výsledky práce	4	zvyšování kvalifikace	1
učení se nových věcí	3	odpovědnost	1
zaměření a poslání společnosti	3	-	-



**12) Ohodnořte následující faktory podle toho, jak jsou důležité pro Vaši pracovní motivaci ve společnosti. (1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité)**

Tato otázka zjišťovala, jak jednotlivé faktory (které byly předem dané) ovlivňují pracovní motivaci sledovaných respondentů. U každého faktoru mohli respondenti označit na stupnici 1 (nejvíce) až 5 (nejméně), jak moc je pro ně daný faktor z hlediska motivace důležitý.

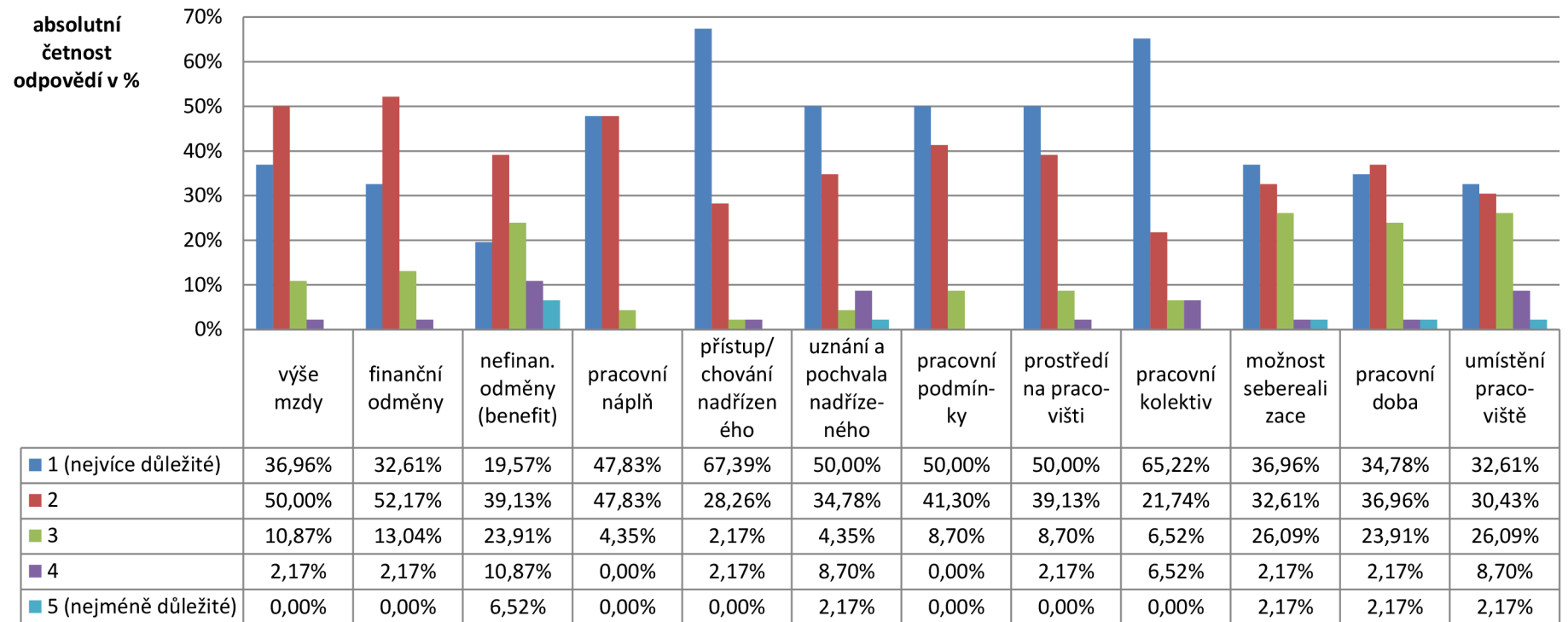
Jako 1 – tedy nejvíce důležitý faktor ovlivňující motivaci, byl uváděn přístup či chování nadřizeneho, který označilo 31 (67,39 %) respondentů z 46. Mezi další nejvíce důležité faktory se pak řadil pracovní kolektiv (30 respondentů, tj. 65,22 %), uznání a pochvala nadřizeneho s pracovními podmínkami a prostředím na pracovišti, které získaly shodně 23 označení (50 %).

Na druhém místě, co se týče důležitosti motivačních faktorů, byly nejvíce označovány finanční odměny (24 respondentů, tj. 52,17 %), výše mzdy (23 respondentů, tj. 50 %) a pracovní náplň (22 respondentů, tj. 47,83 %). Následovaly pracovní podmínky, nefinanční benefity a prostředí na pracovišti.

Jako nejméně důležitých bylo označeno celkově 5 faktorů. Překvapivě nejvíce označovaným faktorem byly nefinanční benefity, které nejsou motivačním faktorem pro 3 respondenty. Následuje po jednom označení uznání a pochvala nadřizeneho, seberealizace, pracovní doba a umístění pracoviště. Vzhledem k nízkým počtům odpovědí toto rozdělení nelze vztáhnout na celek, jedná se o zanedbatelná data. Označení mohlo být dáno například aktuálním rozpoložením respondenta, nebo jeho krátkodobou nespokojeností s daným faktorem.

Graf na další straně představuje procentuální ohodnocení každého z faktorů. Tabulka absolutních četností odpovědí je uvedena v příloze č. 5 této práce.

## Důležitost faktorů ovlivňujících pracovní motivaci



Graf č. 13: Hodnocení důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní motivaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 13) Uvažovali jste v poslední době o změně zaměstnání?

*Pokud jste odpověděl/a ano, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Na tuto otázku bylo možné odpovědět pouze ano, nebo ne. O změně zaměstnání neuvažuje 34 dotázaných, 12 respondentů však ano. Ti byli požádáni, aby svoji odpověď více rozvedli. Odpověď na doplňující otázku však nebyla povinná.



**Graf č. 14: Úvaha o změně zaměstnání**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi důvody, proč respondenti přemýšleli nad změnou zaměstnání, uváděli kromě osobních důvodů také například nemožnost rozvíjet se, atmosféru na pracovišti, nesouhlas s přístupem vedení společnosti, pocity vyhoření, nedobrých vztahů na pracovišti, zklamání z nedodržování slibů, či přehlížení odborných zkušeností. Jeden z respondentů také uvedl, že potřebuje životní změnu a nové výzvy.

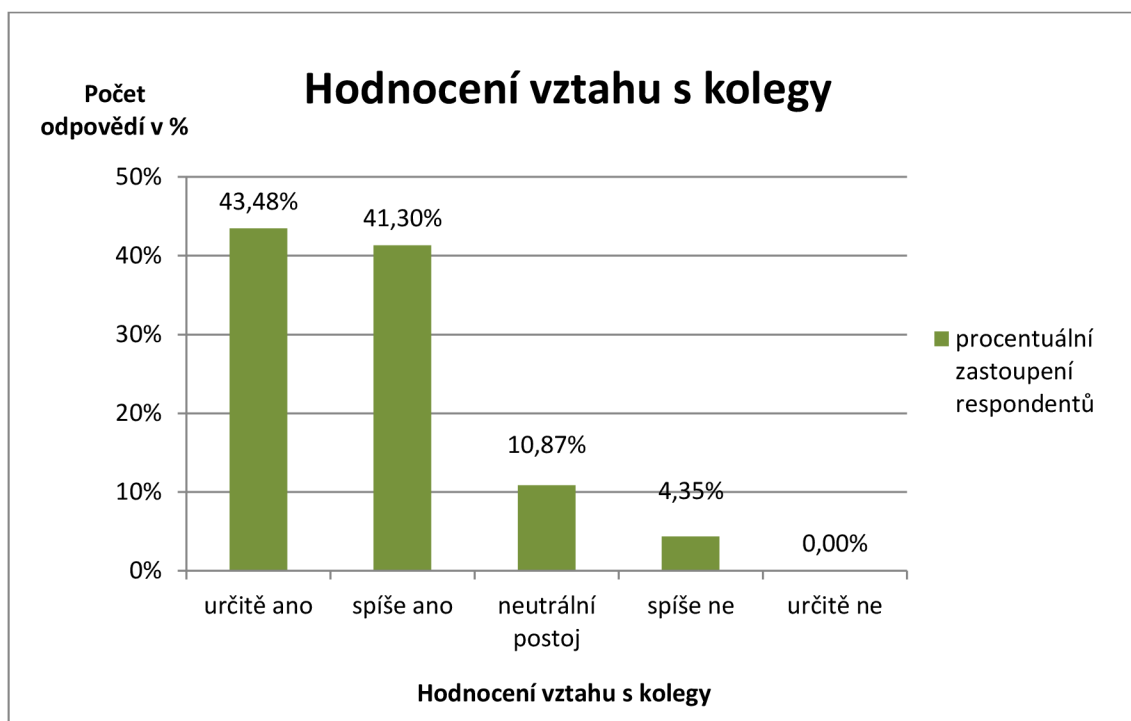
Další z respondentů uvedl předdůchodový věk. To může značit, že se respondent chystá do důchodu a společnost opustí, nikoliv však, že by musel kvůli důchodovému věku měnit zaměstnání. Respondent asi špatně pochopil otázku a odpovědi chtěl dát najevo, že se chystá do důchodu.

## PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Tato část dotazníku se týkala vnímání spokojenosti s pracovním prostředím a také hodnocení vztahů na pracovišti. Celkem obsahovala 9 uzavřených otázek a tři otázky doplňující, ve kterých mohli respondenti rozvést svůj důvod odpovědi.

### 14) Myslíte si, že vycházíte dobře se svými kolegy?

Tato otázka zjišťovala, zda-li si respondenti myslí, že vychází dobře se svými kolegy. 20 respondentů uvedlo, že určitě ano, 19 pak, že spíše ano. Neutrální postoj zaujímá 5 respondentů. Dva respondenti si myslí, že spíše se svými kolegy nevychází. Procentuálně shrnuje odpovědi následující graf.

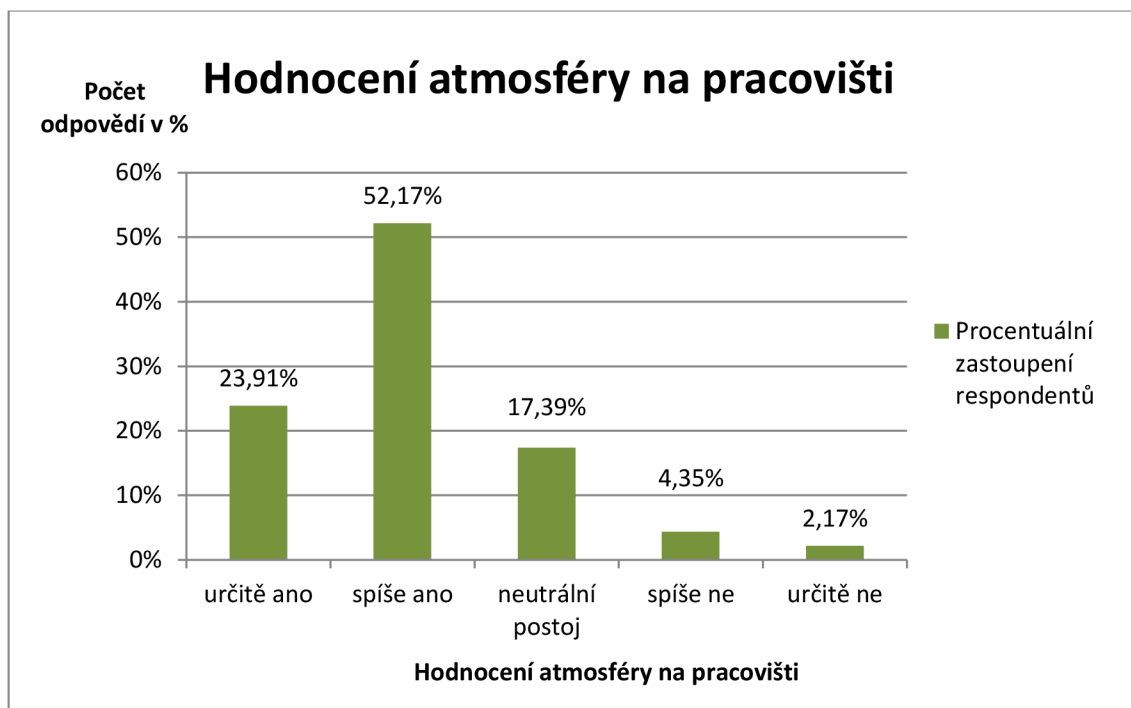


Graf č. 15: Hodnocení vztahu s kolegy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 15) Myslíte si, že je na pracovišti přátelská a přívětivá atmosféra?

Na otázku, jestli panuje na pracovišti přátelská a přívětivá atmosféra, odpovědělo pouze 11 z 46 respondentů, že určitě ano. Spíše ano odpovědělo 24 respondentů, neutrální postoj zachovává 8 dotazovaných. Dva respondenti si myslí, že spíše na pracovišti nepanuje přátelská a přívětivá atmosféra, jeden pak, že určitě ne. Procentuální zhodnocení je uvedeno v následující tabulce.



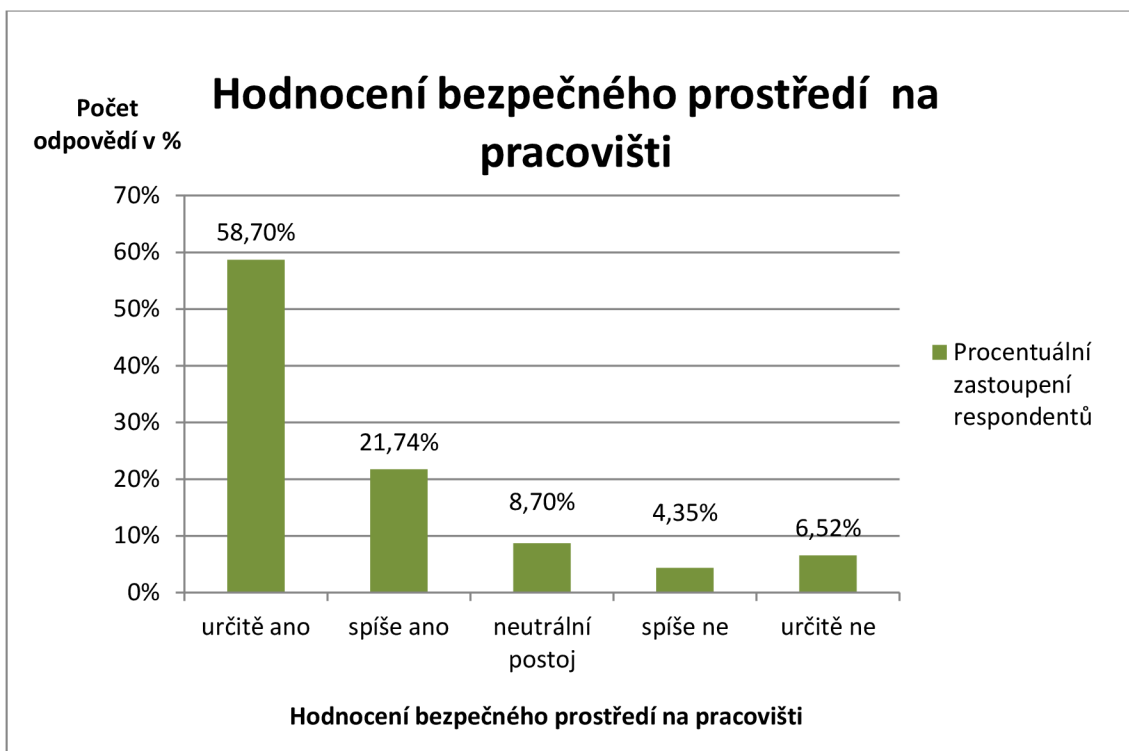
**Graf č. 16: Hodnocení atmosféry na pracovišti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**16) Cítíte se na pracovišti v bezpečném prostředí (ve smyslu šikany, sexuálního obtěžování, vyhrožování, nátlaku a podobně)?**

*Pokud jste na předchozí odpověď odpověděl/a "spíše ne", nebo "určitě ne", uveďte prosím důvody, proč tomu tak je.*

Další otázka směřovala na bezpečnosti prostředí na pracovišti. Zkoumala, zda se respondenti cítí na pracovišti bezpečně, zejména ve smyslu šikany, sexuálního obtěžování, vyhrožování, nebo například nátlaku. 37 dotázaných odpovědělo, že se určitě cítí bezpečně, 10 respondentů pak zvolilo označení „spíše“. Neutrální postoj zaujímají 4 respondenti a dva se na pracovišti spíše necítí bezpečně. Tři respondenti určitě nepokládají pracoviště za bezpečné prostředí.



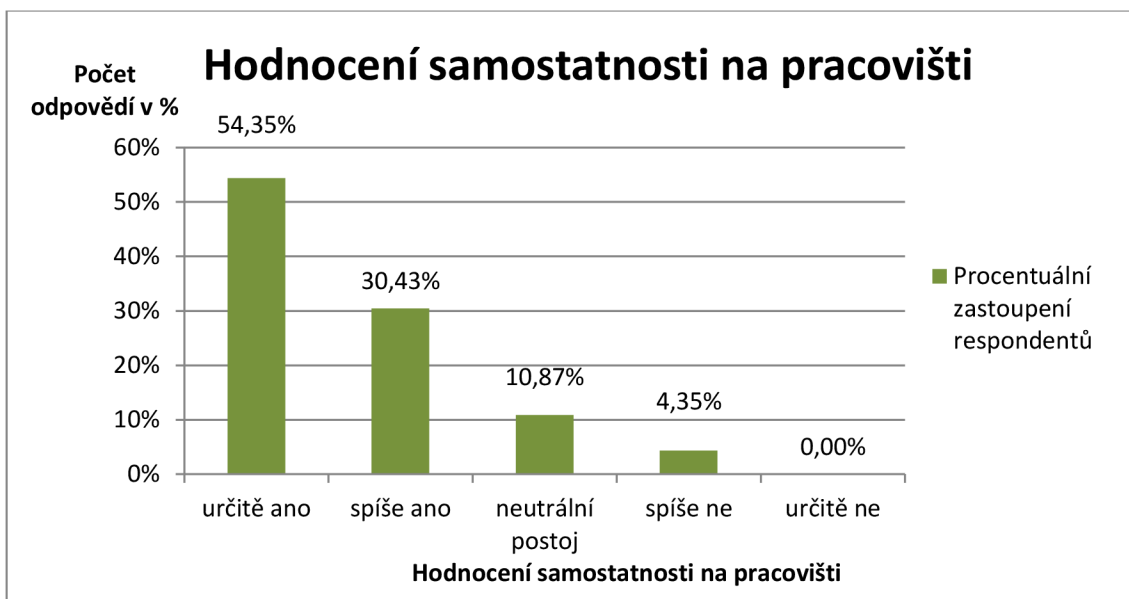
**Graf č. 17: Hodnocení bezpečného prostředí na pracovišti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na dobrovolnou otázku, která doplňovala odpověď *spíše ne* a *určitě ne*, odpověděli 3 respondenti. Jeden zmínil, že se „*lidé přece k sobě mají chovat slušně*“ a dál svoji odpověď nerozvedl. Další uvedl nevhodné, nadřazené a ponižující chování ze strany některých kolegů. Třetí se setkal s bossingem a nerovným zacházením s podřízeným.

### **17) Máte pocit, že na své pracovní pozici máte možnost samostatného myšlení a jednání?**

Pocit samostatnosti je pro mnohé pracovníky klíčový. 25 respondentů na otázku uvedlo, že určitě má možnost samostatného myšlení a jednání, 14 pak, že *spíše ano*. Neutrální postoj k tématu má 5 zaměstnanců. Dva zaměstnanci si myslí, že *spíše* takovouto možnost nemají. Procentuální zhodnocení představuje následující graf.

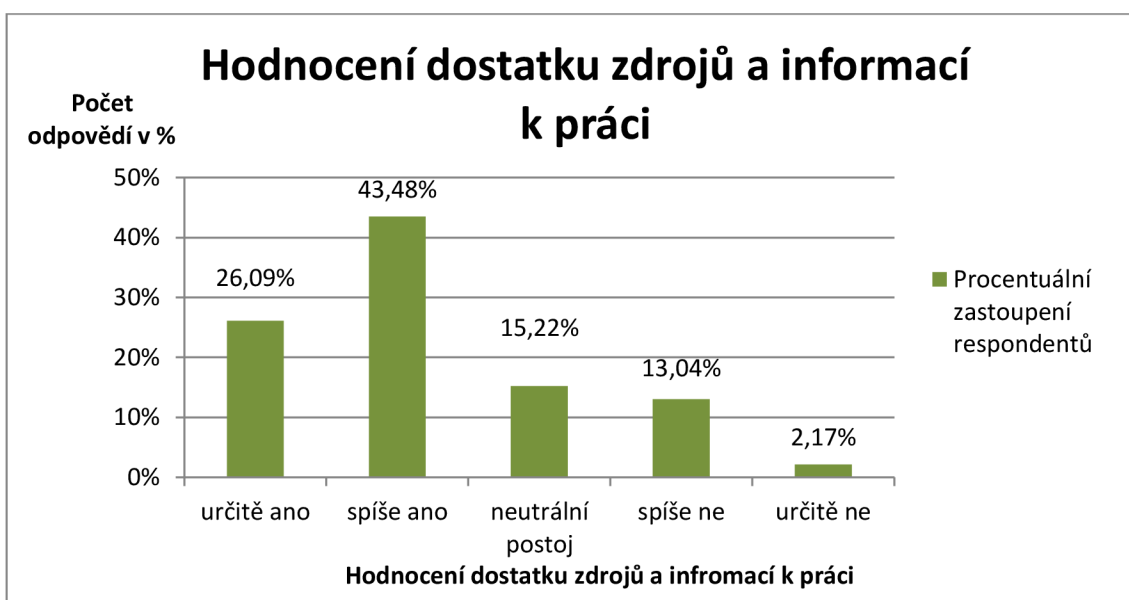


**Graf č. 18: Hodnocení pocitu samostatnosti na pracovišti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 18) Myslíte si, že máte ke své práci dostatek zdrojů a informací?

Další z otázek sledovala, zda si respondenti myslí, že mají dostatek zdrojů a informací ke své práci. Tato otázka míří i na interní komunikaci ve společnosti, na podnikový systém předávání a uchovávání informací. 12 respondentů si myslí, že určitě ano 20 pak, že spíše ano. 7 respondentů má neutrální postoj a 6 si myslí, že spíše ne. Jeden respondent uvádí, že určitě ne. Data v procentuálním vyjádření shrnuje následující graf.



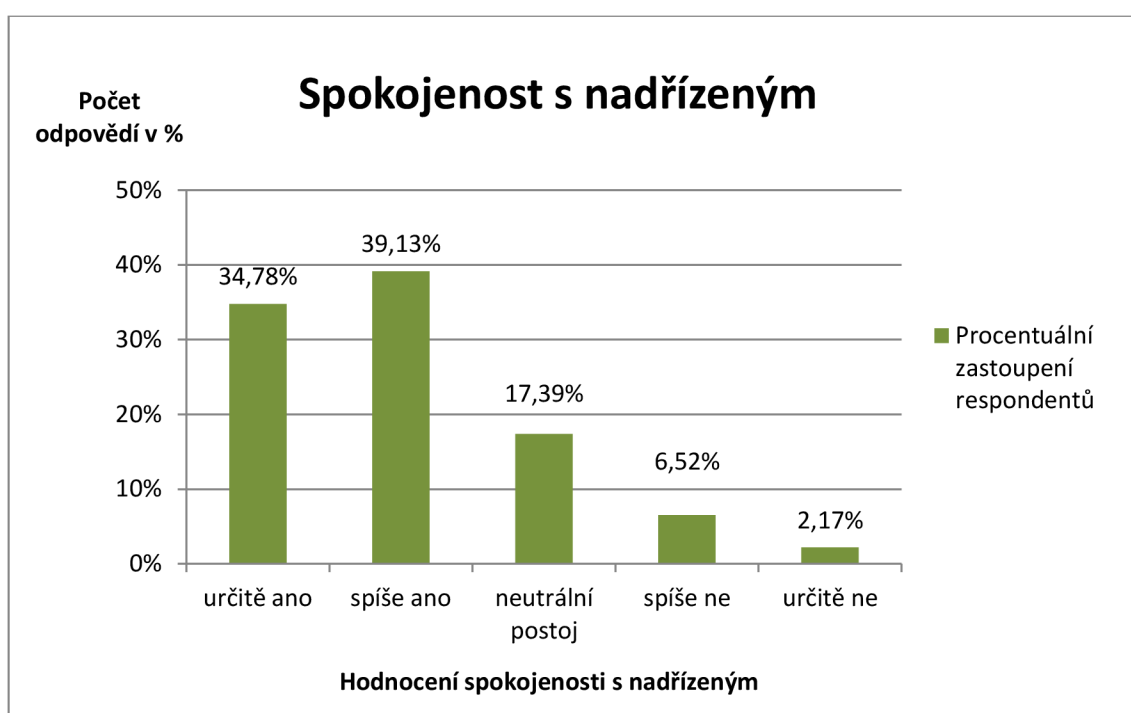
**Graf č. 19: Hodnocení dostatku zdrojů a informací k práci**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 19) Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?

Vztahy na pracovišti a celkovou spokojenost se zaměstnáním ovlivňují ve velké míře také nadřízení. V otázce č. 12, která sledovala faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců, byl na prvním místě jako nejdůležitější faktor zvolen právě přístup či chování nadřízeného.

Tato otázka se vztahovala přímo ke spokojenosti respondentů s jejich nadřízeným. 16 z nich uvedlo, že jsou velmi spokojeni, 18 uvedlo, že jsou spíše spokojeni. 8 zaujímá neutrální postoj. 3 respondenti jsou spíše nespokojeni se svým nadřízeným, jeden je nespokojený určitě. Procentuální vyjádření je uvedeno v grafu.



Graf č. 20: Hodnocení spokojenosti s nadřízeným

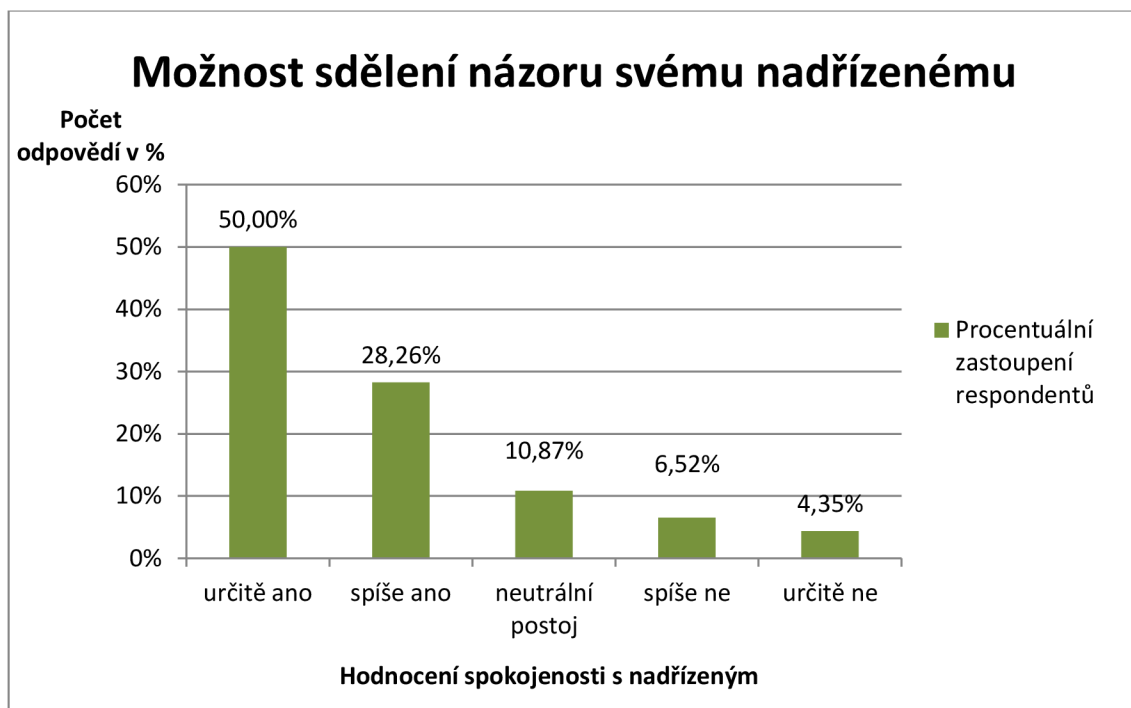
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 20) Máte možnost sdělit svůj názor svému nadřízenému?

*Pokud jste odpověděl/a ne, nebo spíše ne, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Tato otázka se opět vztahovala k tématu nadřízený. Sledovala, zda má respondent možnost sdělit názor svému nadřízenému a pokud ne, zajímala se o důvody, proč tomu tak je. 23 respondentů si myslelo, že mohou určitě sdělit názor svému nadřízenému, 13 pak, že spíše ano. Neutrální postoj zaujalo 5 zaměstnanců, tři si myslí, že spíše ne a dva, že určitě ne. Rozdělení v procentech je představeno v grafu.





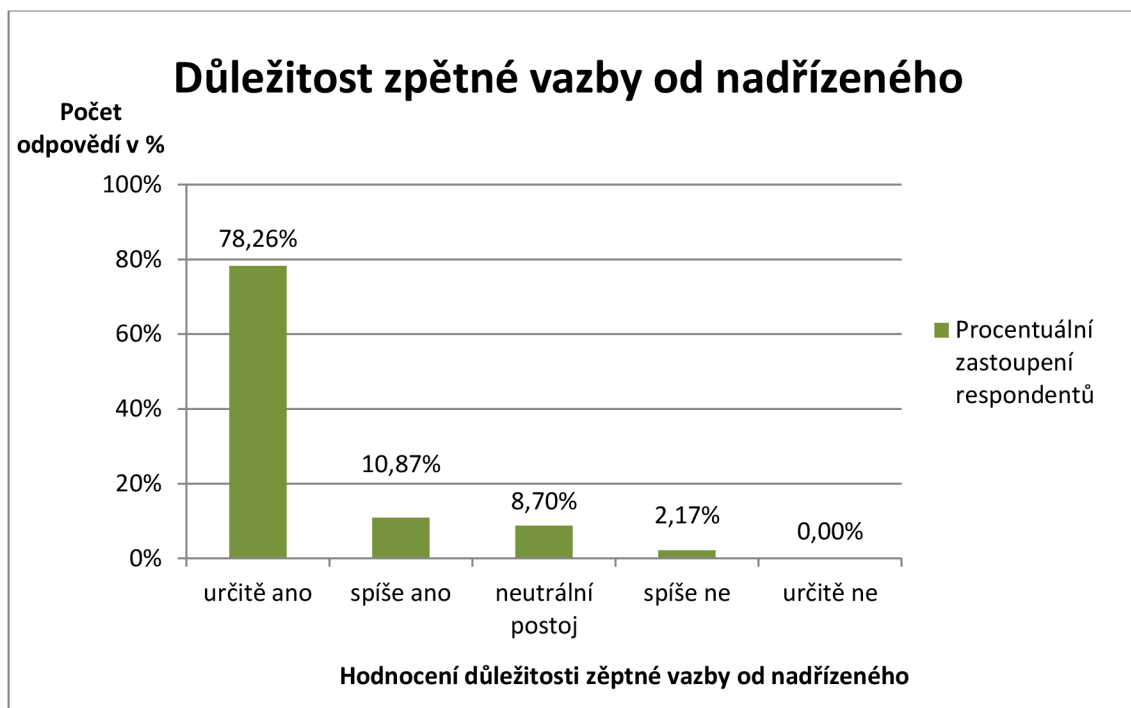
**Graf č. 21: Možnost sdělení názoru svému nadřízenému**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na doplňující otázku odpověděli jen tři respondenti, kteří uváděli nějakou formu zamítavé odpovědi. Jeden uvedl, že nadřízený „*má vždy svoji pravdu a s tím nejde nic dělat*“. Další, se vyjádřil ve smyslu, že „*zaměstnanec musí poslouchat nadřízeného, nadřízený si ale zaměstnance nevyslechne*“. Poslední respondent dokonce uvedl, že je vlastní názor nepřijatelný, a když ho vysloví, vždy ho stojí odměny.

#### **21) Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?**

Další otázka zkoumala, zda je pro respondenty důležitá zpětná vazba od nadřízeného. 36 respondentů (78,26 %) uvedlo, že ano. 5 dotázaných uvedlo, že spíše ano, neutrální postoj pak zaujímají 4 zaměstnanci. Pro jednoho THP zpětná vazba není spíše důležitá. Procentuální rozložení představuje následující graf.



**Graf č. 22: Důležitost zpětné vazby od nadřízeného**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

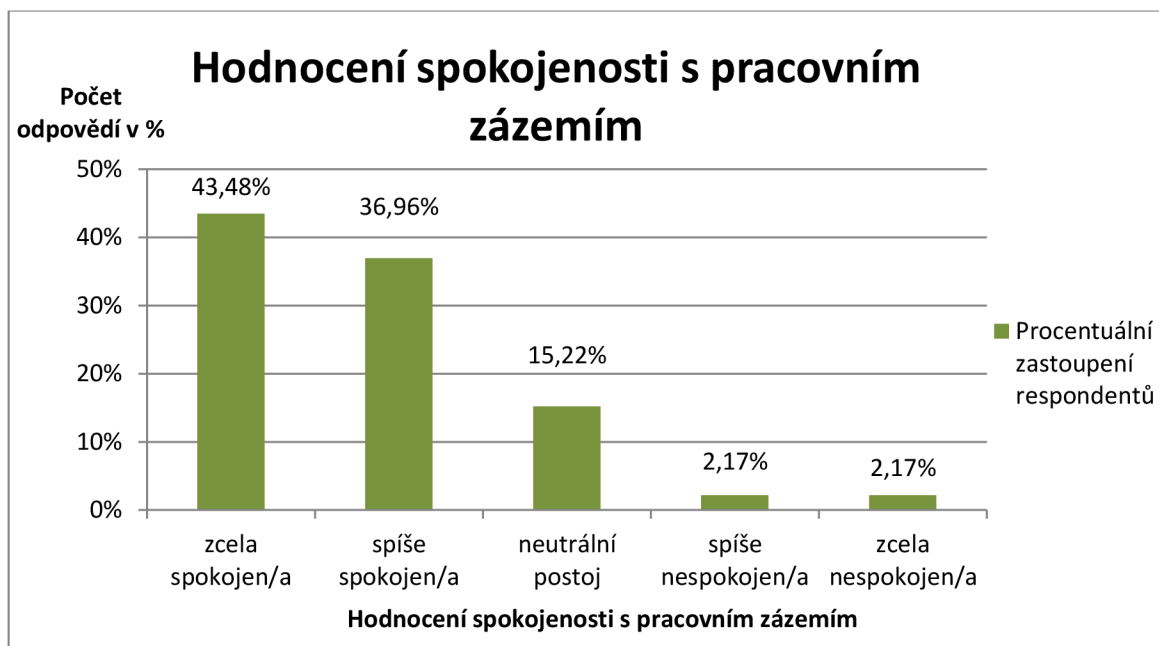
## **22) Jak jste spokojen/a s pracovním zázemím (prostornost a vybavenost kanceláře, funkčnost zařízení, hygienické podmínky, apod.)**

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Nyní byla zkoumána spokojenost respondentů s pracovním zázemím, což zahrnuje například prostornost kanceláří, jejich vybavení, funkčnost pracovních nástrojů včetně výpočetní techniky, ale také hygienické podmínky ve smyslu čistoty a dostupnosti prostor pro vlastní hygienu.

Zcela spokojeno s pracovním zázemím bylo 20 oslovených THP, spíše spokojeno pak dalších 17. Neutrální postoj k otázce vyjádřilo 7 zaměstnanců. Spíše nespokojen byl jeden dotazovaný, zcela nespokojen taktéž. Tito dva respondenti byli požádáni o vyplnění doplňující otázky.

Procentuální rozložení spokojenosti respondentů je uvedeno v následujícím grafu.



**Graf č. 23: Spokojenost s pracovním zázemím**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dva nespokojení respondenti uvedli, že chybí hygienické zázemí mimo pracoviště a také, že je na pracovišti příliš osob v kanceláři a panuje tam hlučné prostředí. Respondent by uvítal také cloudové uložení.

## ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY

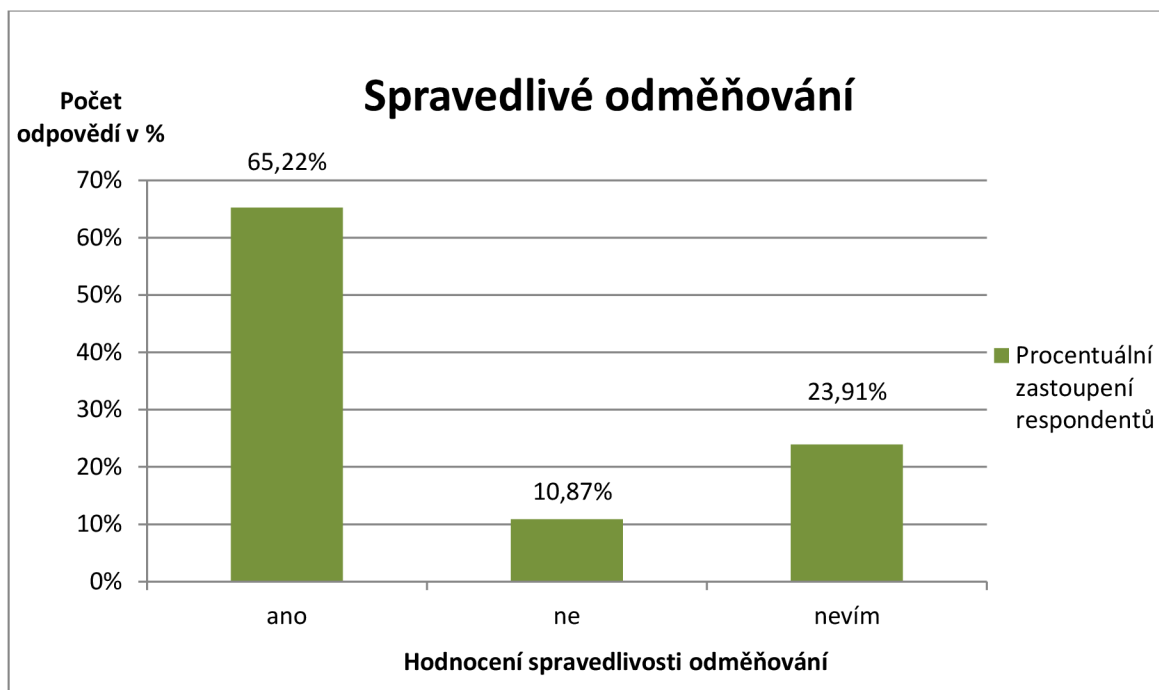
Poslední část dotazníku se zaměřovala na otázky týkající se systému odměňování a benefitů ve společnosti. Bylo zde připraveno 8 uzavřených otázek se 4 doplňujícími otázkami a jedna otázka otevřená.

### 23) Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován/a vzhledem k náplni Vaší práce?

*Pokud si myslíte, že ne, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Na tuto otázku bylo možné odpovědět pouze *ano*, *ne*, nebo *nevím*. 30 respondentů uvedlo, že si myslí, že je spravedlivě odměňováno. 5 uvedlo, že tomu tak není a 11 respondentů uvedlo, že neví.

Data jsou uvedena v následujícím grafu.



**Graf č. 24: Hodnocení spravedlivosti odměňování**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pět respondentů, kteří uvedli, že nejsou spravedlivě odměňováni, odpověděli i na doplňující otázku. Jednotlivě uvedli, že ve společnosti neexistuje spravedlivé odměňování, je na ně kladena velká odpovědnost či přináší firmě více, než činí jejich odměna. Další uvedl, že si myslí, že by vedoucí neměl mít nižší ohodnocení, než podřízený. Jeden respondent uvedl, že „*se za práci neodměňuje*“ a dále tento postoj nerozvedl. Autor neví, co tím měl respondent na mysli, jelikož má firma funkční systém odměňování.

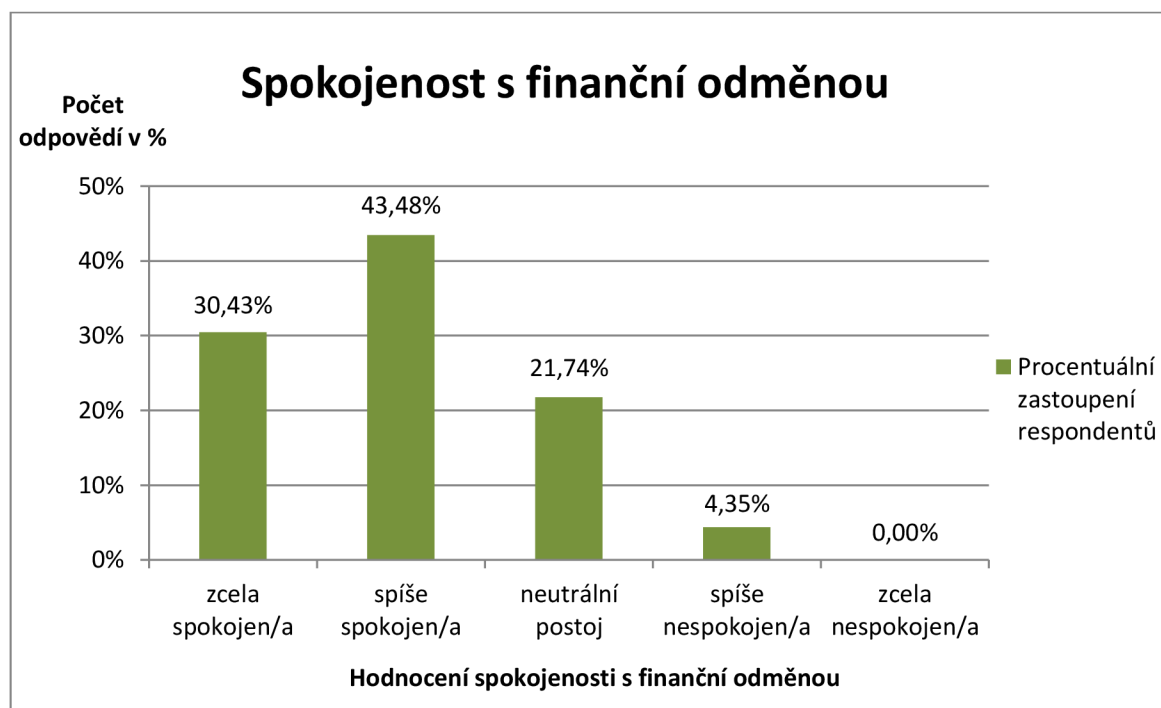
#### **24) Jak jste spokojen/a se svojí celkovou finanční odměnou ve společnosti?**

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Další otázka se týkala spokojenosti s finanční odměnou ve společnosti, která zahrnuje jak všechny složky mzdy, tak finanční odměny (benefity). Autor práce tak učinil z toho důvodu, že ne všem respondentům může být jasné rozdělení finanční odměny na složky mzdy a na benefity, jelikož ani literatura se na tomto rozdělení neshoduje.

Zcela spokojených bylo 14 respondentů, 20 dotazovaných uvedlo možnost spíše spokojen/a. Neutrální postoj zaujímalo 10 respondentů, dva respondenti pak byli spíše

nespokojeni. Zcela nespokojený nebyl žádný respondent. Přehled spokojenosti je v procentuálním vyjádření uveden v grafu.



**Graf č. 25: Spokojenost s finanční odměnou**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

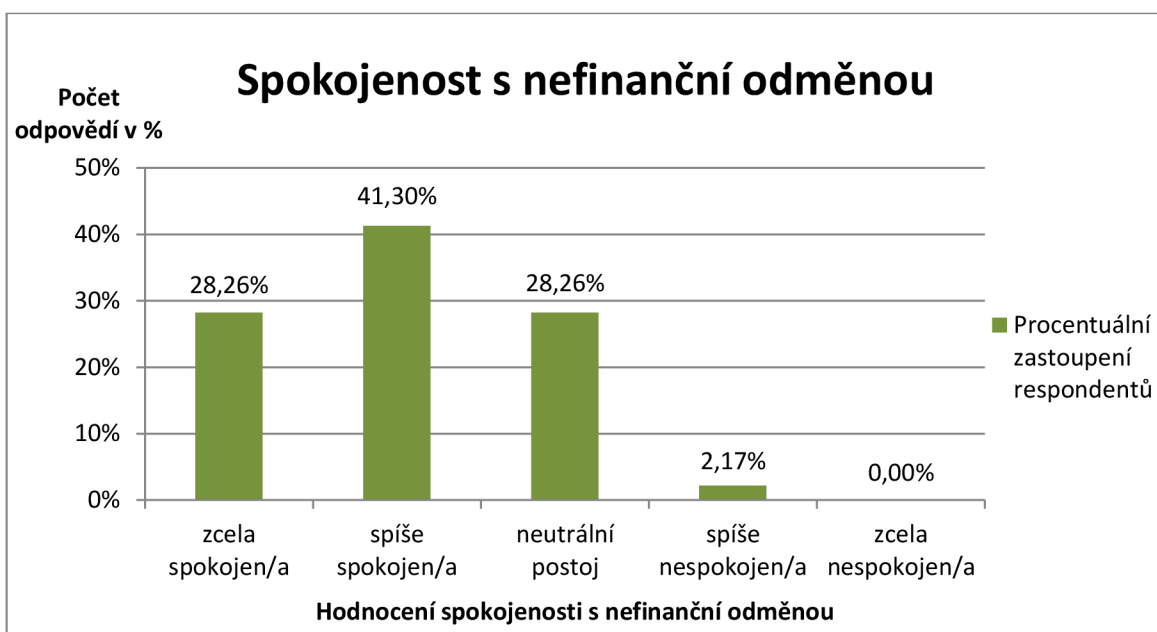
Dva respondenti na doplňující otázku uvedli následující důvody své nespokojenosti s finanční odměnou: jeden si myslí, že by si zasloužil za svoji činnost lepší finanční ohodnocení; druhý uvedl, že neví, na jakém základě jsou rozděleny tarifní třídy a proč není posun po několika letech v tarifní třídě.

## 25) Jak jste spokojen/a se svojí nefinanční odměnou (benefity) ve společnosti?

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Následující otázka se týkala už nefinančních odměn (benefitů) ve společnosti. Zcela spokojených bylo 13 respondentů, spíše spokojených 19. Neutrálně se vyjádřilo 13 respondentů, což je velké číslo. Spíše nespokojen byl jeden respondent, který dostal možnost rozvést svoji odpověď, avšak této možnosti nevyužil.

Procentuální spokojenost respondentů uvádí následující graf.



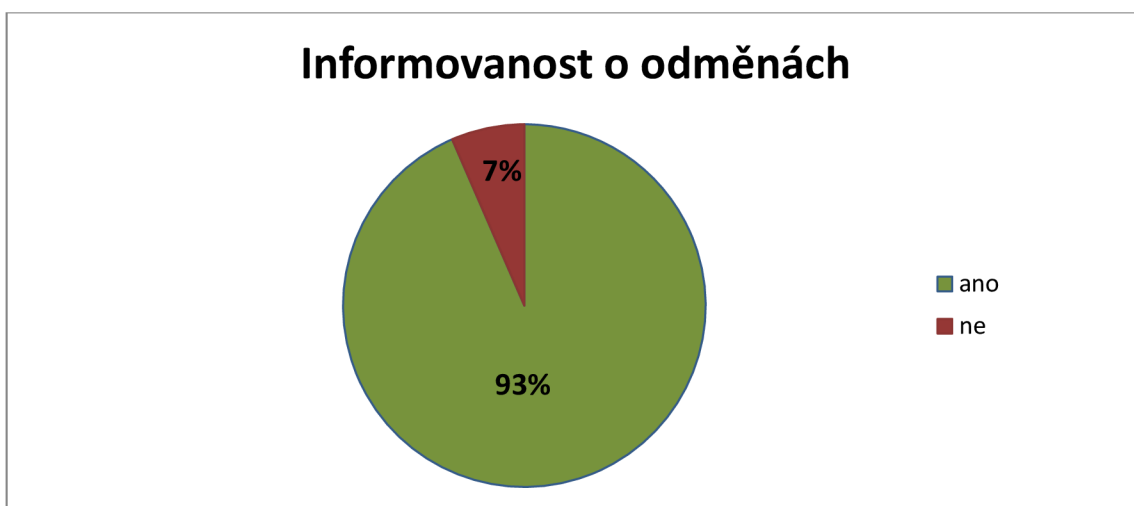
**Graf č. 26: Spokojenost s nefinanční odměnou**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 26) Víte, kde najdete potřebné informace o finančních a nefinančních odměnách?

Tato otázka zjišťovala, jestli respondenti ví, kde najdou potřebné informace o finančních a nefinančních benefitech. Odpověď omezena pouze na ano/ne.

Drtivá většina respondentů (43 – tj. 93,48 %) uvedla, že ano. Odpověď od tří respondentů pak byla, že ne.



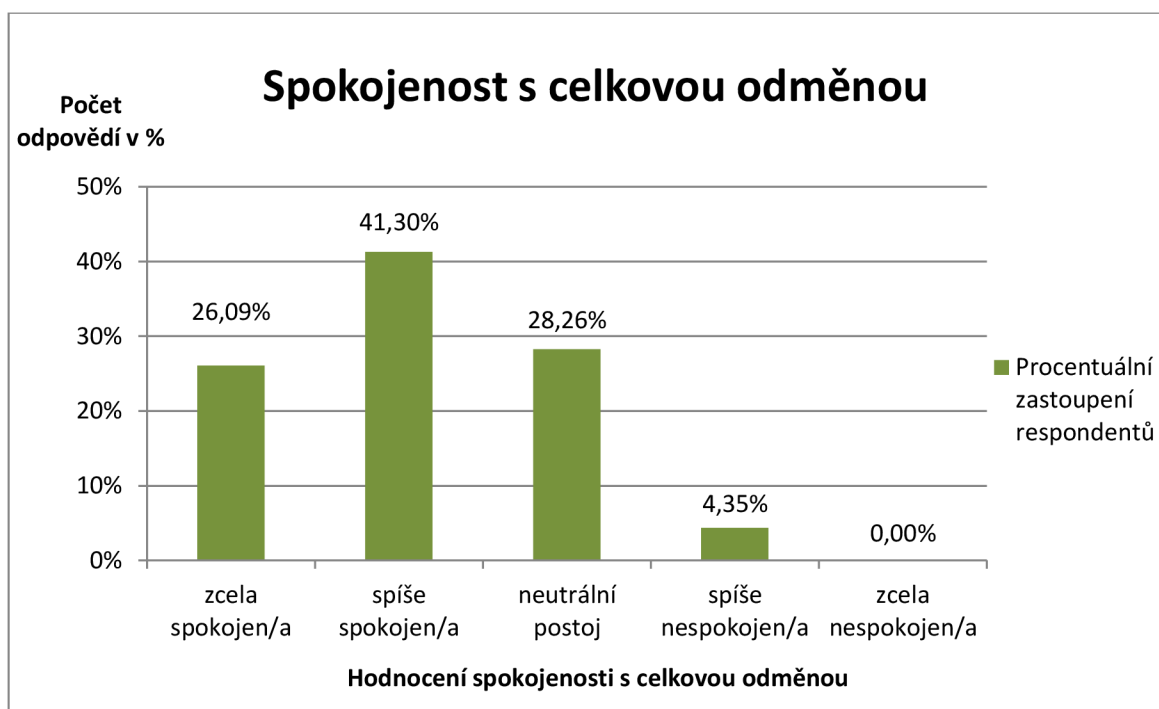
**Graf č. 27: Informovanost o odměnách**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 27) Jak jste spokojen/a se svojí celkovou odměnou ve společnosti?

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Spokojenost s celkovou odměnou téměř kopírovala spokojenost s nefinančními odměnami. 12 respondentů bylo zcela spokojených, 19 (stejně jako u nefinančních odměn) spíše spokojených, neutrální postoj (taktéž stejně) zaujalo 13 dotázaných. Žádný z dotázaných nebyl zcela nespokojen s celkovou odměnou a také bylo minimum těch, kteří byli spíše nespokojeni (dva respondenti). To lze považovat z hlediska společnosti za úspěch.



**Graf č. 28: Spokojenost s celkovou odměnou**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

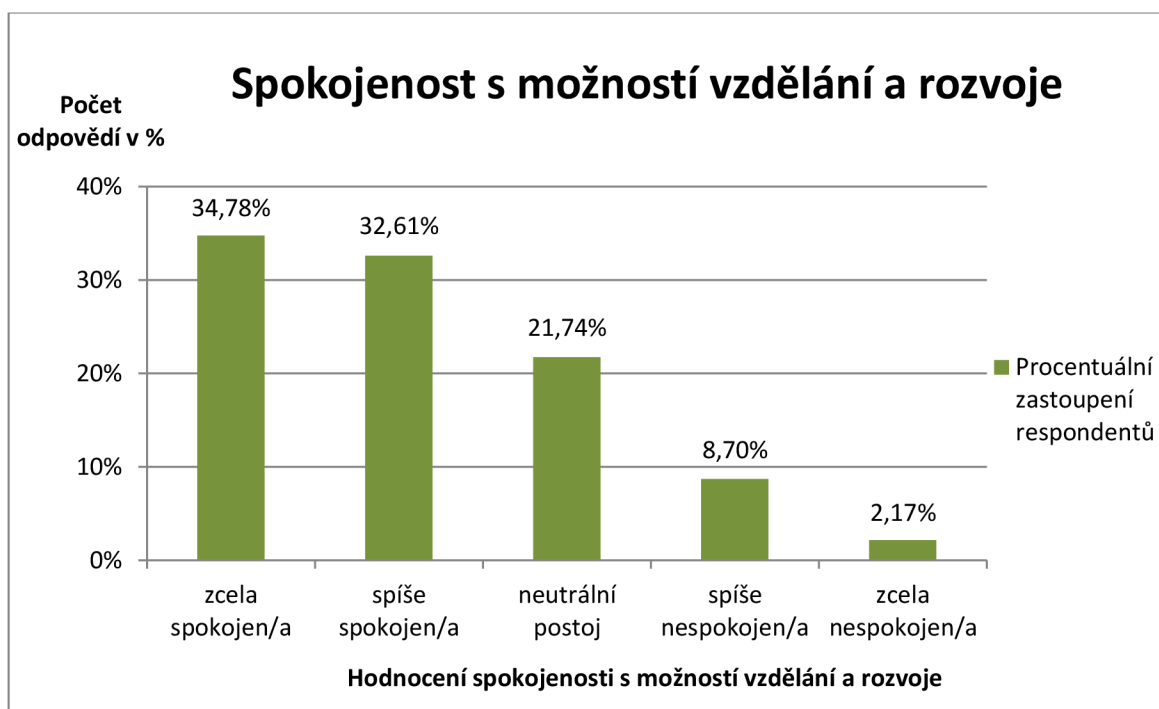
Dva nespokojení respondenti na doplňující otázku odpověděli, že „*se neodměňuje podle odvedené práce, ale podle oblíbenosti*“ a také, že je na zaměstnance kladena velká odpovědnost za neodpovídající celkovou odměnu.

## 28) Jak jste spokojen/a možností vzdělání a rozvoje poskytované zaměstnavatelem?

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

Následující otázka zkoumala spokojenost s možností vzdělání a rozvoje, jelikož jak z osobního, tak profesního hlediska je nutné a důležité se stále rozvíjet a zvyšovat svoji odbornost vhodným vzděláním.

Zcela spokojených bylo 16 zaměstnanců, spíše spokojených pak 15. To jsou zhruba dvě třetiny všech respondentů. 10 dotázaných k tématu mělo neutrální postoj. Spíše nespokojení respondenti byli 4, zcela nespokojen pak byl jeden. Celkově tedy bylo nespokojených 5 respondentů ze 46, což je zhruba 10 %. V této části dotazníku jde o největší sledovanou nespokojenost. Procentuální vyjádření je uvedeno v grafu.



**Graf č. 29: Spokojenost s možností vzdělání a rozvoje**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nespokojení respondenti pak jako důvody negativní odpovědi uváděli, že cenové nabídky školení nejsou nadřizenými akceptovány, nebo že společnost „nevidí smysl účasti zaměstnanců na konferencích“, či dokonce, že „neexistuje proces systémového a cíleného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“. Jedna respondentka si stěžovala,



že nebyla poslána na slibovaný kurz a jeden respondent uvedl, že žádný rozvoj ve společnosti není možný.

### 29) Máte na své pozici možnost kariérního růstu?

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak vnímají zaměstnanci možnost kariérního růstu. Odpovědi byly omezeny pouze na *ano*, *ne*, *nevím*.

Většina respondentů se vyjádřila, že ne (24 dotázaných, tj. 52,17 %). Pouze 8 respondentů uvedlo, že ano a 14 respondentů uvedlo odpověď nevím.



Graf č. 30: Možnost kariérního růstu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 30) Ohodnoťte, jak moc jsou pro Vás důležité stávající benefity, které zaměstnavatel nabízí. (1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité)

Tato otázka zjišťovala, jak jsou pro respondenty důležité stávající benefity, které společnost nabízí. Tabulka obsahovala dohromady finanční i nefinanční benefity, na které mají THP za určitých podmínek nárok.

U každého benefitu, který společnost nabízí, mohli respondenti označit na stupnici 1 (nejvíce) až 5 (nejméně), jak je pro ně daný benefit, důležitý.

Jako 1 – tedy nejvíce důležitý benefit, byl uveden týden dovolené navíc (28 respondentů, tj. 60,86 %), který společnost nabízí nad rámec 4 týdnů dovolené, které jsou stanoveny zákonem. Dále pak 13. mzda (27 respondentů, tj. 58,70 %)

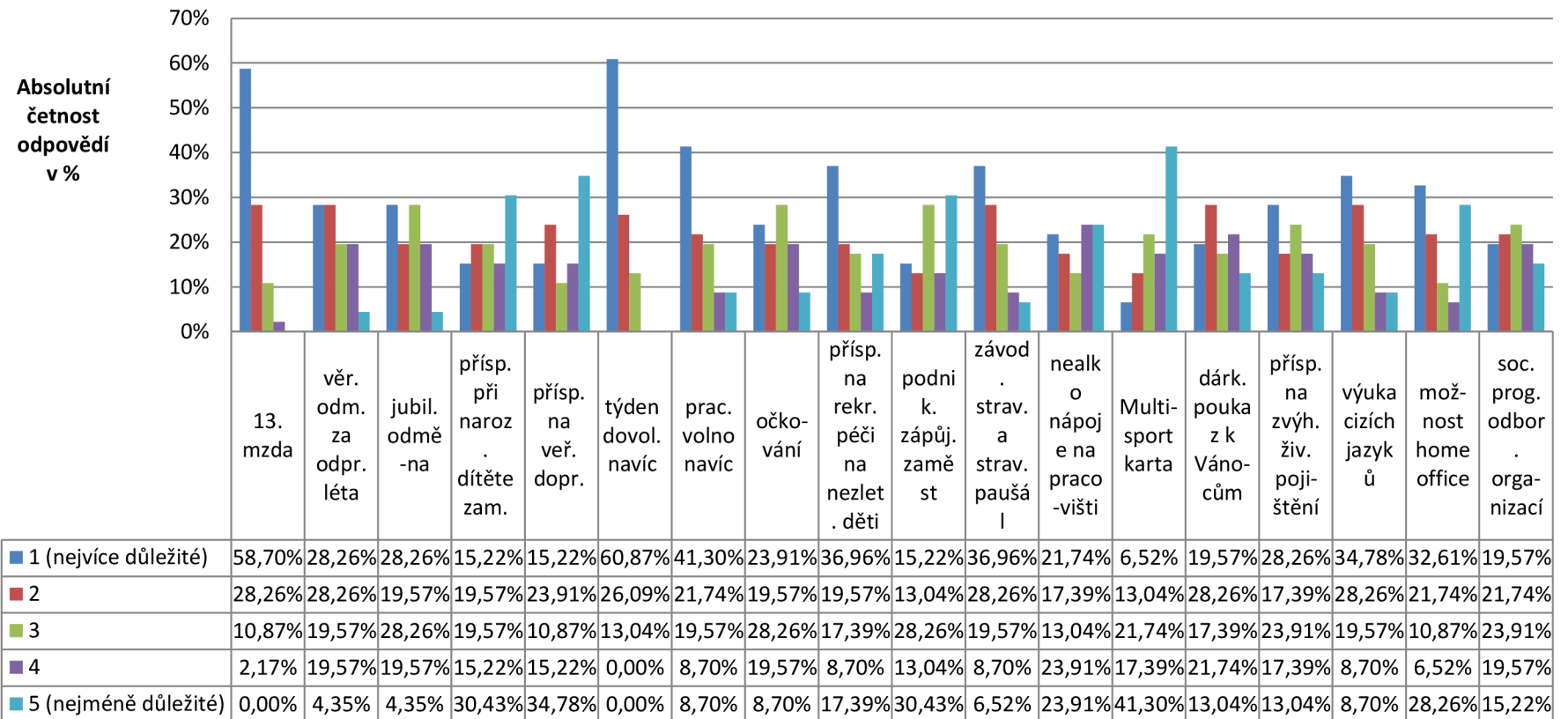
a pracovní volno navíc, které společnost opět nabízí nad rámec zákona (19 respondentů, tj. 41,30 %).

Na druhém místě, co se týče důležitosti benefitů aktuálně nabízených společnostmi, se umístilo shodně 5 benefitů. Každý z nich uvedlo 13 respondentů, tedy 28,62 %. Řadí se sem 13. Mzda, věrnostní odměna za odpracovaná léta, závodní stravování a stravenkový paušál, dárkový poukaz k Vánocům a výuka cizích jazyků.

Jako nejméně důležitý benefit (tedy s označením 5 – nejméně důležité), se jako první umístila Multisport karta, kterou tak označilo 19 respondentů, tj. 41,30 %. Dále následoval příspěvek na veřejnou dopravu (16 respondentů, tj. 34,78 %), podnikové zápůjčky zaměstnancům a příspěvek na narození dítěte (oba benefity označilo shodně 15 respondentů, tj. 30,43 % všech dotazovaných).

Graf na další straně představuje procentuální ohodnocení každého z faktorů, relativní četnosti odpovědí. Tabulka absolutních četností odpovědí je uvedena v příloze č. 6 této práce.

## Důležitost stávajících benefitů



Graf č. 31: Důležitost stávajících benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**31) Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? Např. zdravotní volno – tzv. sick-days, občerstvení, příspěvek na vlastní rekreaci, dovolená či volno navíc, zvýhodněné telefonní paušály apod.**

Tato otázka byla otevřená a jako jediná z otevřených otázek povinná. Odpovědělo tedy na ni 46 respondentů s tím, že každý mohl na místo odpovědi napsat jakýkoli text, tedy i několik požadovaných benefitů. Jednotlivé odpovědi byly analyzovány a pro lepší přehlednost dosazeny do tabulky i s četnostmi jejich odpovědí. 5 respondentů odpovědělo, že je pro ně nabídka stávajících benefitů dostačující.

**Tabulka č. 9: Benefity, které by zaměstnanci uvítali**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Chybějící benefit</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Chybějící benefit</b>	<b>Absolutní četnost</b>
sick day	24	pracovní volno v první školní den	1
příspěvek na vlastní rekreaci	13	více mobilních dat	1
dovolená navíc	7	školení softskills	1
volno navíc	6	cloudová uložení	1
home office	4	více teambuldingů	1
příspěvek k důchodovému spoření	4	příspěvek na volnočasové aktivity s následnou spoluúčastí	1
zvýhodněné neomezené paušály, např. i pro rodinné příslušníky	2	mít přístup k docházce v PC	1
více sportovních a společenských akcí	2	občerstvení – ovoce	1
volnější pracovní doba (nelpění na striktním dodržování odpracovaných hodin – zaokrouhlovat na minuty	2	funkční klimatizace	1
příspěvek na dopravu (ne jen na MHD)	2	výhodný odkup firemního auta	1

### **2.3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Dotazník byl distribuován všem technicko-hospodářským pracovníkům společnosti. V daném časovém období na dotazník odpovědělo 46 respondentů z 86 oslovených. Návratnost dotazníku tedy činila 53,48 %.

#### **Údaje o respondentech**

Na 40 otázek, z nichž ne všechny byly povinné, odpovídalo 26 žen a 19 mužů ze všech divizí (ZEVO, Svoz, Správa). Divize Správa se dělí na 4 úseky (investiční, ekonomický, obchodní a MaVo), z nichž z úseku MaVo dotazník nevyplnil žádný z respondentů. Věkově byla nejvíce zastoupena skupina 36-45 let (36,96 %). Nikdo z respondentů nebyl mladší 25 let. Nejvíce respondentů pracovalo ve společnosti 16 a více let (30 %), a dále 6-10 let (22 %). Méně než jeden rok ve společnosti pracovali 3 zkoumaní zaměstnanci, a do tří let včetně pak 7 zaměstnanců. Tito respondenti ještě nemusí mít utvořený celkový názor na fungování společnosti a svoji spokojenost a motivaci v ní, což by odpovídalo užití neutrálního postoje v odpovědích na otázky z dotazníku.

#### **Obecná spokojenost a motivace**

Celkově lze ze získaných dat konstatovat, že jsou THP ve společnosti spokojeni. Více než 80 % dotazovaných hodnotilo kladně svoji spokojenost s vykonávanou prací, kterou hodnotili jako zajímavou s tím, že je baví. 70 % pak pociťuje osobní uspokojení z náplně své práce.

Mezi nejčastěji zmiňovanými faktory, které mají sledovaní THP na své práci rádi, byla jednoznačně různorodost práce (11krát zmíněna), dále kolektiv, náplň práce, pocit z dobře odvedené práce a práce s lidmi. Svoji práci naopak nemají rádi pro přílišnou administrativu (6krát zmíněna), špatnou spolupráci s kolegy, či nesystémovost.

Práce ve společnosti je pro mnohé ze sledovaných důležitá kvůli finanční stránce (10krát zmíněno), ale i sebenaplnění, smyslu práce, nebo kolektivu.

Faktor, který nejvíce působí na pracovní motivaci pracovníků, je chování či přístup nadřízeného (31 označení, tj. 67,39 %). Dále pak pracovní kolektiv a uznání a pochvala od nadřízeného. Překvapivě až jako druhý nejvíce důležitý faktor se umístily finanční odměny a výše mzdy, stejně jako pracovní náplň.

I přes všechny pozitivní výsledky však téměř jedna čtvrtina dotázaných přemýšlí o změně zaměstnání, což není zanedbatelné číslo.

### **Pracovní prostřední a vztahy na pracovišti**

Jak bylo zmíněno výše, vztah s kolegy má velký vliv na motivaci pracovníků, kvůli kolektivu mají svoji práci také rádi. Vztah s kolegy i atmosféru na pracovišti hodnotí pozitivně téměř 85 % všech dotázaných, stejně tak jako samostatnost při své činnosti.

Bezpečně se na pracovišti cítí až 80 % respondentů s tím, že ale 8,7 % respondentů zaujímá neutrální postoj k hodnocení. Pět respondentů se na pracovišti necítí bezpečně.

Co se týče dostatků zdrojů a informací k práci, sice je 70 % respondentů převážně spokojených, ale vysoké procento (15 %) zaujímá neutrální postoj, a v součtu 15 % postoj negativní.

S nadřízeným je spokojeno zhruba 70 % respondentů, avšak 15 % jich zaujímá neutrální postoj a taktéž 15 negativní. Více než 75 % dotázaných má možnost sdělit svůj názor nadřízenému, avšak 11 % má neutrální postoj a stejný počet negativní. Některá vyjádření, proč mají respondenti negativní postoj k této otázce, zmiňují, že si je nadřízený zaměstnanec nevyslechne, jeden THP dokonce uvel, že ho vyslovení vlastního názoru stojí odměny. Zpětná vazba od nadřízeného je důležitá pro zhruba 88 % dotázaných.

S vybaveností kanceláří a celkovým zázemím je spokojeno 80 % respondentů. Nespokojených 4 % respondentů si stěžovala na hlučné prostředí, mnoho osob v kanceláři a chybějící hygienické zázemí mimo pracoviště. Uvítáno by bylo také cloudové uložení.

### **Odměňování a benefity**

Drtivá většina respondentů ví, kde si může najít informace o odměňování a více než 65 % respondentů si myslí, že je odměňováno spravedlivě, 25 % na to nemá názor a 10 % si myslí, že ne.

Se svojí celkovou finanční odměnou je spokojeno zhruba 75 % respondentů, 20 % má neutrální postoj a 5 % je spíše nespokojeno. Jeden z nespokojených respondentů uvedl, že neví, proč nedochází k posunu v tarifních třídách.

S nefinančními benefity je spíše spokojeno 41 % dotázaných, stejný počet (28 %) je pak buď zcela spokojen, nebo má neutrální postoj.

Spokojenost s celkovou odměnou odráží spokojenost s nefinančními benefity, jelikož rozdělení respondentů je zde téměř identické.

S možností vzdělání je spokojeno zhruba 67 % zaměstnanců, ale vysoký počet (22 %) zaujímá neutrální postoj a 5 respondentů (tedy 10 %) postoj negativní. Nespokojení respondenti pak jako důvody negativní odpovědi uváděli cenu školení, kterou vedení neakceptuje, neochotu vysílání zaměstnanců na školení, či dokonce neposlání na slibovaný kurz. Dle jednoho respondenta neexistuje ve společnosti proces systémového a cíleného vzdělávání.

Významným zjištěním byla skutečnost, že polovina respondentů nemá možnost kariérního růstu a jedna třetina o něm neví. Nemožnost kariérního růstu může způsobovat úvahy o změně zaměstnání.

Z hlediska důležitosti benefitů byl jako nejvíce důležitý benefit označen 5. týden dovolené navíc, dále 13. mzda, či pracovní volno nad rámec zákona. Jako nejméně důležitý benefit byla označena 19 respondenty (tj. 41 %) Multisport karta. Ta platí jen na vybraných sportovištích na omezenou dobu, nejčastěji ve velkých městech a některá sportoviště není možné navštívit o víkendu, což může být důvod, proč není pro zaměstnance důležitá. Dále je to příspěvek na veřejnou dopravu, který se vztahuje jen na předplatné jízdenky na delší časové období a ten, kdo se dopravuje do práce autem, na kole či nepravidelně, nemá na příspěvek nárok. Nejméně hodnocené byly také zápujčky zaměstnancům (které využívají jen ti, kteří je potřebují) a příspěvek na narození dítěte, na který zaměstnanec dosáhne párkrát za život, pokud vůbec.

### **Chybějící benefity**

Mezi nejvíce poptávané benefity, které by zaměstnanci uvítali, ale společnost je nenabízí, patří sick day, který byl zmíněn celkem 24krát. Dále pak příspěvek na vlastní rekreaci, dovolená navíc, možnost home office, příspěvek na důchodové spoření, neomezené telefonní paušály, příspěvek na dopravu nepodmíněný nákupem dlouhodobé jízdenky na MHD, volnější pracovní doba, či více sportovních a společenských akcí.

### **2.3.3 Rozhovor s HR manažerkou, jeho vyhodnocení a shrnutí**

#### **Základní informace o prováděném rozhovoru**

Rozhovor s HR manažerkou společnosti byl konstruován jako polostrukturovaný s předpřipravenými otázkami. Struktura základních otázek v rozhovoru kopírovala strukturu otázek v dotazníku; rozhovor slouží jako jeho doplnění. V dotazníku byly sbírány odpovědi od jednotlivých respondentů, z nichž byl vytvořen celkový obraz o stavu aktuální situace v podniku. HR manažerka na zkoumanou problematiku přináší jiný pohled.

Rozhovor byl proveden v předem domluveném termínu v měsíci květnu roku 2023 v kanceláři HR manažerky. Rozhovor nebyl časově ohraničený, trval přibližně 20 minut.

Se souhlasem dotazované HR manažerky byl rozhovor nahráván. Nahrávka pak sloužila k doslovnému přepisu rozhovoru. Tento přepis je uveden v příloze č. 8 této práce. Celý rozhovor se vztahuje k tématu technickohospodářští pracovníci

#### **Vyhodnocení rozhovoru a jeho shrnutí**

Rozhovor byl rozdělen do 5 částí:

- upozornění před začátkem;
- úvodní otázka;
- obecná spokojenost a motivace;
- pracovní prostředí a vztahy na pracovišti;
- odměňování a benefity.

Následující vyhodnocení rozhovoru je jeho shrnutím.

#### **ÚVODNÍ OTÁZKA**

##### **1) Probíhal už někdy průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci?**

Průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci ve společnosti ještě nikdy neproběhl. HR manažerka uvedla, že podle ní je spokojenost THP na vysoké úrovni, nebylo to proto ve společnosti potřeba.



## **OBEČNÁ SPOKOJENOST A MOTIVACE**

### **2) Myslíte si, že jsou THP spokojeni s prací, kterou vykonávají? Myslíte si, že je baví?**

Ze 70–80 % jsou THP podle HR manažerky spokojeni s prací. Z pohledem na motivaci uvedla stejné procento. Uvedla, že vychází z osobních rozhovorů se zaměstnanci.

### **3) Myslíte si, že jsou zaměstnanci všeobecně spokojeni ve společnosti?**

Všeobecná spokojenost je dle HR manažerky zhruba u 50 % procent THP, později svoji odpověď změnila na 80 %. Se mzdou jsou podle ní THP spokojeni přibližně z 80 %, co se týče benefitů, uvedla 99 %, jelikož společnost nabízí mnoho benefitů. V ohledu na pracovní prostředí uvažovala HR manažerka také vysoké procento spokojenosti. Velký vliv dle ní má na spokojenost dobrý pracovní kolektiv. K celkové spokojenosti také přispívá dobrý tzv. work-life balance – zaměstnanci nejsou pod velkým stresem.

### **4) Co si myslíte, že zaměstnance nejvíce motivuje?**

Jako největší motivátor považuje HR manažerka finanční ohodnocení, dále pak stabilitu společnosti a benefity jako takové.

### **5) Co si myslíte, že zaměstnance nejvíce motivuje?**

HR manažerka uvedla, že zatím nebyl ze strany vedení společnosti zájem řešit spokojenost zaměstnanců.

### **6) Jak řeší společnost motivaci zaměstnanců?**

Motivaci společnost podle HR manažerky řeší nejvíce prostřednictvím složek mzdy a benefity. Uvedla také osobní ohodnocení vedoucího pracovníka a mimořádnou odměnou pana ředitele za skvělou práci a velké pracovní nasazení.

### **7) Jaká je ve společnosti u THP fluktuace pracovníků?**

Podle HR manažerky je minimální, téměř žádná. Je to podle ní dáno jednak stabilitou společnosti a odměňováním. Zaměstnanci jsou dle jejího názoru za svou práci dobře zaplacení a často zůstanou ve společnosti velmi dlouho – někteří THP i 30 let.

### **8) Přichází noví THP na doporučení od stávajících zaměstnanců?**

HR manažerka uvedla, že společnost pro TH pozice zaměstnance spíše hledá. Občas je ale nový pracovník někým doporučen, často z jiné pozice ve společnosti.

**9) Co si zaměstnanci na práci nejčastěji chválí?**

Zaměstnanci si podle manažerky nejčastěji chválí flexibilitu práce a menší stresovou zátěž než u konkurence.

**PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A VZTAHY NA PRACOVIŠTI**

**10) Myslíte si, že je na pracovišti přátelská a přívětivá atmosféra?**

Dle vyjádření respondentky velmi záleží na konkrétním složení pracoviště, v celkovém měřítku však uvedla, že ano.

**11) Řešila jste někdy problémy ve smyslu šikany, sexuálního obtěžování, vyhrožování a podobně?**

HR manažerka uvedla, že se častěji řeší problémy na úrovni dělníků, zejména popelářů. THP jsou dle ní disciplinovaní. Pokud se ale i přes to problém vyskytne, zaměstnanec se může obrátit na svého vedoucího, což se v případě sporů děje, nebo na personalistku (tedy HR manažerku) či právníka společnosti. V poslední době se však ve společnosti s takovou situací nesetkala. V minulosti pouze docházelo k bossingu ze strany nadřízeného, to však uvedla již jako vyřešené.

Anonymní schránku důvěry společnost nemá, HR manažerka doporučuje zaslat zprávu řediteli společnosti.

**12) Jaké vztahy mají zaměstnanci se svými nadřízenými? Jsou s nimi spokojeni?**

Vztahy jsou dle HR manažerky na úrovni podřízený–nadřízený na přátelské úrovni. Přiznala však, že jsou ve společnosti více „aktivnější“ manažeři, kteří svoji roli berou příliš důsledně. Uvedla však, že celkově spolu všichni THP navzájem vychází.

**13) Je zde možnost zpětné vazby ve směru od zaměstnance k nadřízenému? K celé společnosti?**

HR manažerka uvedla, že zpětná vazba je možná v případě řešení problému, ale spíše v případě takových na úrovni pracovního kolektivu. Pokud má podřízený problém se svým nadřízeným, zpravidla se tyto situace ve společnosti řeší s generálním ředitelem společnosti.

**14) Existuje něco jako hodnocení nadřízených?**

Nic jako hodnocení nadřízených ve společnosti neexistuje, ani pravidelná zpětná vazba.

**15) Řešila jste někdy problém s nedostatečným zázemím, vybaveností kanceláří a podobně?**

HR manažerka nikdy neřešila problém s nevyhovujícím zázemím. Pokud něco v kanceláři zaměstnanec postrádá, domlouvá případný nákup se svým nadřízeným.

**ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY**

**16) Myslíte si, že jsou THP spravedlivě odměňováni vzhledem k náplni jejich práce?**

Respondentka uvedla, že si nemyslí, že jsou TH pracovníci spravedlivě odměňováni. Odměňování dle ní probíhá někdy dle oblíbenosti, ale není to pravidlem. I velmi pracovitý zaměstnanec může získat hezké osobní ohodnocení.

**17) Řešíte spokojenost/nespokojenost s odměňováním?**

**18) Jsou zaměstnanci spokojeni s finanční odměnou?**

**19) Jsou zaměstnanci spokojeni s nefinanční odměnou?**

HR manažerka uvedla, že k ní zaměstnanci někdy přijdou vyjádřit stížnost. Respondentka se setkala dle ní s nespravedlivým nastavením tarifních tříd a snažila se o jejich narovnání. Jinak se standardně problémy a nespokojenost řeší s nadřízeným pracovníkem zaměstnance. Pokud není zaměstnanec schopen vyřešit problém s nadřízeným, obrátí se na HR. Chybějící benefity s ní zaměstnanci přímo neřeší, přiznala však, že se občas ve společnosti řeší otázka home office.

HR manažerka opět potvrdila, že spokojenost zaměstnanců s odměňováním je 70-80 %, to stejné platí pro finanční odměnu. U nefinanční odměny je podle ní spokojenost zhruba u 90 % THP.

**20) Jak je to ve společnosti s kariérním růstem?**

Dle vyjádření HR společnosti je rozhodující v případě kariérního růstu na vyšších pozicích spíše oblíbenost a na vedoucí pozici je dosazen někdo neznámý, nový.

V případě nižších pozic je kariérní růst možný například odchodem nadřízeného do důchodu. Záleží, o jakou jde pozici.

### **21) Které benefity jsou nejvíce využívány?**

Za nejvíce využívané benefity považovala HR manažerka příspěvek na dětskou rekreaci a zájmovou činnost a příspěvek na veřejnou dopravu a životní pojištění. V poslední době se také podle ní zvýšila poptávka po Multisport kartě.

### **22) Které benefity jsou nejvíce využívány?**

Jako nejméně využívaný benefit uvedla respondentka očkování.

### **23) Myslíte si, že je třeba změnit systém odměňování a benefitů? Jak?**

### **24) Chybí zaměstnancům některé benefity? Říkají si o ně?**

HR manažerka uvedla, že by podle jejího názoru mohly být přidány nějaké nové benefity – například sick days, home office (pokud to dovoluje provoz) nebo volno navíc. Zaměstnanci například mluvili o volnu v první nebo poslední školní den. Jinak podle ní v systému odměňování a benefitů nic nechybí, flexibilita v zaměstnání už je.

Mírný problém vidí v tom, že nejsou všichni zaměstnanci seznámeni s nabídkou benefitů, nebo že neví, kde zjistit dané informace.

## **2.3.4 Srovnání výstupů z dotazníkového šetření a rozhovoru**

### **Celková spokojenost**

Celkově lze konstatovat, že na základě jak dotazníkového šetření, tak rozhovoru s HR manažerkou společnosti lze prohlásit, že jsou zaměstnanci ve společnosti celkově spokojeni. 80 % respondentů z dotazníku hodnotilo kladně svou spokojenost s vykonávanou prací. Stejně procento odhadovala i HR manažerka společnosti.

Mezi přední faktory, které zaměstnanci na práci v SAKO Brno považují za pozitivní, se řadila různorodost práce. Dále uváděli kolektiv, což potvrdila i HR. Ta se také opakovaně pozitivně vyjadřovala k mezilidským vztahům, o kterých tvrdila, že jsou na pracovišti pro mnohé THP velmi důležité.

### **Motivace**

Co se týče faktorů motivace, výsledky z dotazníku ukazují to, že zaměstnance nejvíce motivuje přístup nadřízeného, poté pracovní kolektiv a forma uznání od nadřízeného. Až poté se umisťují finanční odměny a výše mzdy. HR manažerka pokládá za hlavní motivační faktory finanční ohodnocení a benefity.

Za významné autor práce považuje zjištění, že téměř 25 % (tedy jedna čtvrtina) všech dotázaných v poslední době přemýšlelo o změně zaměstnání. HR manažerka ale uvedla, že je fluktuace mezi THP nízká. Je tedy možné, že zaměstnanci o ukončení pracovního poměru pouze přemýšlí jako o alternativě.

### **Vztahy a bezpečnost**

Vztah s kolegy i atmosféru na pracovišti hodnotilo pozitivně téměř 85 % všech respondentů v dotazníku. HR manažerka uvedla, že je na pracovišti celkově přátelská atmosféra, což odpovídá i zjištění od zaměstnanců.

Bezpečně (ve smyslu šikany, sexuálního obtěžování, nátlaku) se na pracovišti cítí až 80 % respondentů, zbylí respondenti na toto téma nemají názor, nebo se dokonce necítí na pracovišti bezpečně (konkrétně dva respondenti). HR manažerka uvedla, že se ona osobně nesetkala s žádným typem zmiňovaného problému na pozici THP. Ve společnosti není možnost anonymního nahlášení obtěžujícího či nebezpečného chování. Možnost řešit problém s ředitelem společnosti, HR, nebo právníkem tu k dispozici je, ale z pohledu autora práce toto řešení není optimální.

### **Nadřízený**

S nadřízeným je spokojeno zhruba 70 % respondentů dotazníku, 17 % jich však zaujímá neutrální postoj a téměř 9 % negativní. Více než 75 % dotázaných má možnost sdělit svůj názor nadřízenému, 11 % má však neutrální postoj a stejný počet negativní. HR v rozhovoru přiznala, že někteří manažeři jsou až příliš důslední, celkově ale spolu THP a jejich nadřízení mají dobrý vztah. Tomu odpovídají i data z dotazníku. Za neakceptovatelné považuje autor práce konstatování nespokojeného respondenta, který uvedl, že „*vyslovení vlastního názoru ho stojí odměny*“.

Zpětná vazba od nadřízeného je dle dotazníkového šetření důležitá pro zhruba 88 % dotázaných, avšak opačná zpětná vazba k chování nadřízeného dle HR možná není. Stejně tak neexistuje žádné hodnocení nadřízených.

## **Zázemí**

S vybaveností kanceláří a celkovým zázemím je spokojeno 80 % respondentů. 4 % nespokojených respondentů si stěžovalo na hlučné prostředí, což je však možné považovat v areálu společnosti zabývající se zpracováním odpadu za očekávatelné.

## **Odměňování a benefity**

Pouze 3 z 46 respondentů neví, kde mají hledat informace o benefitech a odměnách. Vzhledem k tomu, že na dotazník odpovědělo 53,48 % respondentů, může být toto číslo ještě větší.

Z dotazníku je patrné, že přibližně 65 % respondentů si myslí, že je odměňováno spravedlivě, 23 % na to nemá názor a 10 % si myslí, že ne. HR manažerka si však nemyslí, že by odměňování probíhalo spravedlivě a průhledně.

Se svojí celkovou finanční odměnou je spokojeno zhruba 75 % respondentů, což odpovídá i uváděné hodnotě 70-80 % od HR manažerky. 20 % respondentů z dotazníku má neutrální postoj a 5 % je spíše nespokojeno. Jeden z nespokojených respondentů uvedl, že neví, proč nedochází k posunu v tarifních třídách. Na řešení této problematiky se snaží podle manažerky HR pracovat a pokud narazí na nějaký nesoulad v tarifním ohodnocení, žádá o přeložení do jiné skupiny. K navýšení mzdy pak může dojít také formou osobního ohodnocení nebo odměň z fondu vedoucího.

S nefinančními benefity je spíše spokojeno 41 % dotázaných, 28 % je pak zcela spokojeno, stejné množství zaujímá neutrální postoj. Celkově je tedy dle dotazníku spokojeno zhruba 70 % dotázaných, HR manažerka ale predikovala spokojenost z 90 %. Zde se tedy data rozcházejí. Spokojenost s celkovou odměnou je dle dotazníkového šetření taktéž 70 %, v rozhovoru uváděla HR obdobně 70-80 %.

Bylo zjištěno, že polovina respondentů nemá možnost kariérního růstu a 33 % o něm neví. I HR společnosti uváděla kariérní růst ve společnosti jako problematický.

Z hlediska důležitosti benefitů byl jako nejvíce důležitý benefit označen v dotazníku týden dovolené navíc, 13. mzda a pracovní volno nad rámec zákona. HR manažerka mezi nejvyužívanější benefity uvedla příspěvek na dětskou rekreaci, příspěvek

na veřejnou dopravu a životní pojištění. Přitom příspěvek na veřejnou dopravu byl v dotazníku označen za jeden z nejméně důležitých. Stejně byla v dotazníkovém šetření zařazena Multisport karta, u které naopak HR manažerka tvrdila, že o ni zaznamenala zvýšenou poptávku. Odpovědi v dotazníku a v rozhovoru na tuto otázku jsou naprosto opačné.

### **Chybějící benefity**

Mezi nejvíce poptávanými chybějícími benefity respondenti dotazníkového šetření uváděli na prvním místě sick day (což zmiňovala i HR v rozhovoru), dále dovolenou či volno navíc (na toto téma zmínila HR poptávku zaměstnanců po volnu první a poslední školní den), Z obou šetření pak vyplynul home office. Respondenti do dotazníku pak uváděli ještě další položky.

### **2.3.5 Omezení a limity výzkumu**

Výzkum ve společnosti SAKO Brno měl své limity, které si autor uvědomuje. I když byli osloveni všichni technicko-hospodářští pracovníci, dotazník vyplnilo pouze 46 z 86 THP, návratnost činila tedy pouze 53,48 %. Vztahování výsledků na všechny THP tedy může být zavádějící. Navíc z úseku MaVo dotazník nevyplnil žádný z respondentů, názory a postoje zaměstnanců v tomto úseku nebyly vůbec měřeny.

Výsledky z výzkumu také nemohou být vztaženy na všechny zaměstnance podniku, ale pouze na THP (což odpovídá zadání společnosti).

Dalším omezením byl 10denní interval na vyplnění dotazníku. Pokud by byl časový interval pro práci respondentů s dotazníkem delší, je možné, že by na dotazník stihlo odpovědět více respondentů.

Dotazník byl zaslán pouze jednou a nebyl opakován, nelze tedy porovnávat data za určité časové období. Také ochota respondentů odpovídat pravdivě jak v dotazníku, tak v rozhovoru nelze ovlivnit. Jelikož je HR společnosti sama zaměstnaná u společnosti, nelze vyloučit, že na nějaké otázky v rozhovoru neodpovídala objektivně.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ**

Třetí část diplomové práce se věnuje vlastním návrhům a doporučením na změnu v systému odměňování a motivace THP ve společnosti SAKO Brno. Tyto změny mají vést ke zlepšení aktuálního stavu a k vyšší spokojenosti technicko-hospodářských pracovníků ve zmíněné společnosti.

Předložené návrhy vychází z teoretických poznatků, zhodnocení aktuálního stavu ve společnosti a zejména z provedeného výzkumu formou dotazníkového šetření s THP pracovníky a rozhovoru s HR společností.

Pokud je to možné, součástí návrhů je i ekonomické vyčíslení případných nákladů na realizaci.

Autor práce doporučuje provést následující:

- zavedení on-line schránky důvěry;
- informování o odměnách a benefitech ve společnosti;
- změny v osobním ohodnocení zaměstnanců;
- zavedení benefitu sick days;
- zavedení pracovního volna první a poslední školní den;
- zavedení příspěvku na vlastní rekreaci.



### 3.1 On-line schránka důvěry

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se bezpečně (ve smyslu šikany, sexuální obtěžování, či nátlaku) cítí na pracovišti 37 respondentů (27 – určitě ano, 10 spíše ano). 4 respondenti zauímají neutrální postoj a 5 respondentů se na pracovišti necítí bezpečně. 2 z těchto respondentů se označilo odpověď spíše ne, 3 dokonce určitě ne.

I když HR manažerka tvrdí, že tyto problémy za dobu svého působení ve společnosti neřešila, a v minulosti se problém s bossingem vyřešil převelením nadřízeného pracovníka, problém ve společnosti přetrvává stále. Ve společnosti navíc není prostor pro anonymní oznámení takového jednání.

Oznamovatelé takového jednání se označují jako whistleblower a již brzy by jejich ochrana měla vstoupit i do českého zákona. Prvotní impulz přišel od Evropské unie, která svou směrnicí o ochraně oznamovatelů chce chránit whistleblowery tak, aby se nemuseli bát postihu v případě, že oznámí nějaké protiprávní jednání. Původně měly členské státy EU tuto směrnici transponovat do svého zákona do prosince roku 2021, v ČR se počítá s účinností od 1. července 2023 (Čapek a Kretková, c1999-2023).

Jednou z možností, jak mohou protiprávní jednání zaměstnanci nahlásit, je právě formou on-line schránky důvěry. Další možností je vytvoření anonymního e-mailu, to však může být pro některé oznamovatele náročné. Nabízí se ještě možnost umístění fyzické schránky v podniku. Ta ale nevyhovuje připravované směrnici a není přístupná na dálku. Zaměstnanec může mít také strach, že jej někdo uvidí.

On-line schránka důvěry se tedy jeví jako nejlepší možné řešení. Problematice protiprávního jednání se věnuje několik společností, které on-line schránky důvěry provozují. Jedná se například o společnost NNTB (Nenech to být), která spravuje schránky u 2700 firem, škol i úřadů po celém světě. V České republice je její software nejpoužívanějším (NNTB, c2023). Dalším nástrojem je OhlasTo od společnosti Q – COM, spol. s r.o., která nenabízí tolik funkcí, jako NNTB, ale pro splnění zákonného požadavku je postačující.

Hlavní rozdíl mezi oběma řešeními je ten, že u OhlasTo není možná odpověď zpět whistleblowerovi, není tedy možné s odesílatelem komunikovat. OhlasTo také nabízí daleko méně funkcionalit, než NNTB.

Náklady na jednotlivé schránky důvěry od těchto dvou společností jsou uvedeny níže.

**Tabulka č. 10: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení on-line schránky důvěry**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

<b>Produkt/cena bez DPH</b>	<b>Měsíčně</b>	<b>Ročně</b>
Ohlas to	149 Kč	1788 Kč
NNTB – Nenech to být	990 Kč	11880 Kč

Obě společnosti nabízí možnost externí správy za příplatek.

Autor práce by doporučil pořídit on-line schránku důvěry od společnosti NNTB – Nenech to být, právě z důvodu možnosti konverzace s whistleblowrem.

Pokud společnost nezvolí externí správu, je vhodné určit jednoho nezávislého správce této on-line schránky, který projde školením a bude také řešit problémy, se kterými se na něj budou zaměstnanci obracet. Nabízí se například HR společnosti, jejíž náplň činnosti je právě práce s lidmi. Samotná HR může tuto práci vnímat jako výzvu a posun v profesním životě.

### **3.2 Informování o odměnách a benefitech**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, sice drtivá většina dotázaných ví, kde najde informace o odměnách a benefitech ve společnosti, nicméně 6,52 % respondentů neví, kde informace hledat. Při dotazování, jaké další benefity by zaměstnanci uvítali a společnost je nenabízí, 4 respondenti uvedli, že home office. Ten přitom společnost jako benefit nabízí, záleží na domluvě zaměstnance s nadřízeným. Stále se tedy ve společnosti najdou zaměstnanci, kteří nemají přehled o systému odměňování ve společnosti.

Z toho důvodu autor práce navrhuje rozeslat všem zaměstnancům informační e-mail, kde budou uvedeny informace o systému odměňování ve společnosti. Tento informativní e-mail doporučuje rozesílat 4krát ročně.

E-mail vytvoří a rozešle personalistka společnosti, jelikož tato agenda spadá její náplně práce. Společnosti tak nevzniknou žádné další náklady.

### 3.3 Změny v osobním ohodnocení zaměstnanců

Autor z návštěv podniku a osobních rozhovorů s HR manažerkou společnosti zjistil, že stávající systém osobního ohodnocení je neprůhledný a není spravedlivý. Kolektivní smlouvou je sice dáno, jak se provádí výpočet osobního ohodnocení, nicméně tento systém má velké mezery.

Složka osobního ohodnocení, na rozdíl od odměň z fondu vedoucího, nemá přesně stanovený budget. Odměny z fondu vedoucího jsou pravidelně navyšovány dle navýšení mezd pro každý rok, mají však finanční strop.

Osobní ohodnocení však takovýto strop nemá. Dle kolektivní smlouvy bylo u každého zaměstnance při nástupu do zaměstnání byl proveden hodnotící rozhovor a stanoveno osobní ohodnocení. To je pak v průběhu času postupně navyšováno. HR manažerka uvedla, že ale nejsou výjimečné případy, kdy si zaměstnanec sám určí výši osobního ohodnocení a to mu je schváleno. Stejná praxe probíhá například i při nástupu nového THP na kvalifikovanější pozici. Uchazeč o práci si sám řekne, jakou chce výši osobního ohodnocení, to může klidně činit 110 % jeho tarifní mzdy (Poláková, 2023).

Zaměstnanci mohou sice znát navzájem výši své tarifní mzdy, výše osobního ohodnocení ale ne. Pokud pak dojde k porovnání výše mzdy zaměstnanců, kteří jsou na ve stejné tarifní třídě a jsou na stejné pozici, nemusí mít každý stejné osobní ohodnocení. Pak dochází k situacím, kdy zaměstnanci pocítují nespravedlivost a nespokojenost se svým odměňováním. Nebo naopak přijdou s žádostí o navýšení svého osobního ohodnocení o vysokou částku.

Ve společnosti tedy pro osobní ohodnocení neexistují žádné limity.

Autor práce po schválení HR manažerkou společnosti navrhuje stanovit jasná pravidla pro výši osobního ohodnocení, a to následujícím způsobem.

Výše osobního ohodnocení by se odvíjela od výše tarifní mzdy zaměstnance. Dolní hranice by byla stanovena na 30 % tarifní mzdy, horní hranice na 60 % tarifní mzdy. Tímto jsou určena jasná pravidla pro poskytování osobního ohodnocení a dojde tak alespoň k vyšší spravedlnosti v oblasti odměňování pracovníků.

### 3.4 Sick days

Sick days je mezi zaměstnanci velmi oblíbený benefit, v průzkumu společnosti Hays (2023, str. 14) se zařadil mezi 10 nejdůležitějších benefitů v ČR v roce 2022.

V dotazníku, který byl distribuován mezi THP, byl tento chybějící benefit ve společnosti označen 24krát, a stal se tak nejžádanějším doposud nezavedeným benefitem.

Jedná se o volno nad rámec zákona, které může zaměstnanec využít pro svoji rekonvalescenci, když se necítí dobře, nebo je krátkodobě nemocný a chce zůstat doma. Nemusí dokládat žádné potvrzení o návštěvě lékaře, ani sdělovat žádné důvody.

Zákon nijak nestanovuje délku ani výši finanční kompenzace sick days, je tedy na každém zaměstnavateli, kolik dní a v jaké výši sick days zaměstnancům poskytne.

Sick days se většinou poskytují minimálně dva dny v roce, standardně pak na 2 až 5 dnů (dle zaměstnavatele). Zaměstnanec po dobu nepřítomnosti na pracovišti dostává zpravidla stejné mzdové ohodnocení, jako kdyby byl v práci přítomen (Janotová, c1997 - 2023).

Jakkoliv se může zdát jeden až dva dny na rekonvalescenci málo, sick days přináší výhody jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům.

Zaměstnancům umožňuje zotavení bez toho, aniž by si byli nuceni brát jiný druh volna, například dovolenou, nebo si museli vyřídit neschopenku. Snižuje také stres spojený s nemocí a dává člověku prostor pro potřebný odpočinek. Zavedení sick days také vzbuzuje v zaměstnancích důvěru, jelikož ví, že si sami mohou sick days vybrat kdykoli, když se necítí dobře. Neohrozí tak ani ostatní spolupracovníky – a ostatní spolupracovníci se mohou zachovat v případě potřeby obdobně.

Pro zaměstnavatele představují sick days jakousi formu ochrany ostatních zaměstnanců, kdy se zaměstnanec sice cítí nemocný, ale z různých důvodů by chodil dál do práce a ohrozil tak ostatní pracovníky. Sick days také snižují počet neplánovaných absencí zaměstnanců, protože je jim umožněn dostatečný čas na zotavení a nemusí chodit do práce nemocní, nebo nedoléčení. Tento benefit také zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele.

V následující tabulce je uvedeno finanční vyčíslení zavedení tohoto benefitu. Po dohodě s HR společností je finanční vyčíslení počítáno z průměrné hrubé mzdy THP, která je

díky všem dalším složkám mzdy (jako je osobní ohodnocení, příplatky a odměny z fondu vedoucího) stanovena aktuálně na 69 363 Kč/měsíčně.

**Tabulka č. 11: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení sick days**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

<b>Položky pro výpočet</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	
Počet zaměstnanců	1	86
Průměrná hrubá měsíční mzda	69 363 Kč	5 965 218,00 Kč
Průměrný počet pracovních dnů v roce 2023	20,83 dnů	20,83 dnů
Průměrná hrubá denní mzda	3 329,42 Kč	286 330,12 Kč
ZP zaměstnavatel (9 %)	229,65 Kč	19 749,90 Kč
SP zaměstnavatel (24,8 %)	825,70 Kč	71 010,20 Kč
Náklady na 1 sick day	4 384,77 Kč	377 090,22 Kč
Náklady na 2 sick days	8 769,54 Kč	754 180,44 Kč
<b>Náklady na 3 sick days</b>	<b>13 154,31 Kč</b>	<b>1 131 270,66 Kč</b>

Autor práce navrhuje zavedení 3 dnů sick days pro každého zaměstnance na rok. Nevyčerpané sick days nebudou převoditelné do dalšího roku a v případě nevyužití propadají bez náhrady. O záměru čerpat sick days musí zaměstnanec informovat svého nadřízeného ještě před začátkem pracovní doby a nadřízený musí využití tohoto benefitu schválit. Je jedno, zda-li zaměstnanec čerpá jednotlivé dny samostatně, nebo naráz všechny. Celkové roční náklady na zavedení tohoto benefitu na jednoho zaměstnance jsou 13 154,31 Kč, pro všech 86 THP pak činí 1 131 270,66 Kč.

Nárok na benefit by měli ti zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou nebo zaměstnanci pracující na dobu určitou déle než 1 rok.

### **3.5 Pracovní volno v první a poslední školní den**

Respondenti v dotazníkovém šetření žádali více pracovního volna a dovolené. Jako zajímavý benefit se nabízí zavedení pracovního volna na první a poslední školní den.

Z rozhovoru s HR společností bylo zjištěno, že se již zaměstnanci o tento benefit aktivně zajímali.

První a poslední školní den je často pro děti důležitá a emocionální událost. Rodiče jim díky tomuto benefitu mohou být nablízku a sami si tak mohou během těchto stresových dní odpočinout. V následující tabulce je uvedeno finanční vyčíslení zavedení tohoto benefitu.

**Tabulka č. 12: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení volna v první a poslední školní den**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

<b>Položky pro výpočet</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	
Počet zaměstnanců	1	86
Průměrná hrubá měsíční mzda	69 363 Kč	5 965 218,00 Kč
Průměrný počet pracovních dnů v roce 2023	20,83 dnů	20,83 dnů
Průměrná hrubá denní mzda	3 329,42 Kč	286 330,12 Kč
ZP zaměstnavatel (9 %)	229,65 Kč	19 749,90 Kč
SP zaměstnavatel (24,8 %)	825,70 Kč	71 010,20 Kč
Náklady na první školní den	4 384,77 Kč	377 090,22 Kč
Náklady na poslední školní den	4 384,77 Kč	377 090,22 Kč
<b>Náklady na první a poslední školní den</b>	<b>8769,54 Kč</b>	<b>754 180,44 Kč</b>

Celkové roční náklady na zavedení tohoto benefitu na jednoho zaměstnance jsou pro společnost 8769,54 Kč, pro všech 86 THP pak 754 180,44 Kč.

### **3.6 Zavedení příspěvku na vlastní rekreaci**

Příspěvek na vlastní rekreaci zaměstnanců společnost zavedený nemá. Dle výsledků dotazníkového šetření byl hned po sick days nejvíce poptávaným benefitem.

Pokud je tento benefit vyplácen společně se mzdou, musí se odvádět zákonné sociální a zdravotní pojištění v celkové výši 33,8 %. Pokud ale společnost zaměstnanci přispěje na dovolenou nepeněžní formou, ušetří na povinných odvodech pojištění.

Zaměstnavatel může například navázat smluvní spolupráci s cestovní kanceláří, ke které zaměstnanci dostanou poukaz na dovolenou v dohodnuté výši. Další možností je proplacení dovolené zpětně po předložení faktury od ubytovatele. Tato možnost příspěvku nepeněžní formou je výhodná pro obě strany, jelikož zaměstnanci dostanou celou výši příspěvku a zaměstnavatel uhradí jen 19% daň z příjmu nad rámec poskytnutého příspěvku. Maximální částka, kterou může takto přispět, je 20 000 Kč.

Autor práce navrhuje výši příspěvku 6 000 Kč stejně, jako společnost přispívá na rekreační/ozdravný pobyt pro dítě.

V následující tabulce je uvedeno finanční vyčíslení zavedení tohoto benefitu.

**Tabulka č. 13: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení příspěvku na vlastní rekreaci**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály společnosti)

Položky pro výpočet	Počet zaměstnanců	
	1	86
Počet zaměstnanců	1	86
Výše příspěvku	6 000 Kč	516 000 Kč
Daň z příjmu (19 %)	1 140 Kč	98 040 Kč
ZP zaměstnavatel (9 %)	0 Kč	0 Kč
SP zaměstnavatel (24,8 %)	0 Kč	0 Kč
<b>Náklady podniku</b>	<b>7 140 Kč</b>	<b>614 040 Kč</b>

Náklady podniku by byly na jednoho zaměstnance při poskytnutí tohoto benefitu 7 140 Kč ročně. Pokud by benefit využili všichni zaměstnanci, náklady by pro představu činili 614 040 Kč za rok.

Nárok na příspěvek by pak měli ti zaměstnanci, se kterými je uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou nebo zaměstnanci pracující na dobu určitou déle než 1 rok, stejně jako u rekreační/ozdravný pobyt pro dítě.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala spokojeností, motivací a odměňováním technicko-hospodářských pracovníků ve společnosti SAKO Brno, a. s. Společnost je členem koncernu statutárního města Brna a poskytuje komplexní služby v oblasti odpadového hospodářství. Zajišťuje svoz odpadu ve městě Brně a přilehlých obcích, provozuje sběrné dvory a kompletně zpracovává, recykluje a likviduje všechny druhy odpadu.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření návrhů a doporučení na změny v systému odměňování a motivace TH pracovníků právě v této společnosti.

V práci byla nejprve zpracována literární rešerše zabývající se danou problematikou. Následně byla provedena analýza současného stavu systému odměňování a benefitů ve společnosti. Stěžejní částí práce bylo provedení výzkumu ve společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření s THP a rozhovoru s HR manažerkou společnosti a následné vyhodnocení tohoto výzkumu.

Samotný výzkum ve společnosti měl za cíl získat informace o úrovni motivace a spokojenosti THP ve společnosti, zejména pak o spokojenosti těchto zaměstnanců se systémem odměňování a benefitů.

Předložené návrhy řešení a doporučení pak vycházely z teoretických poznatků, zhodnocení aktuálního stavu ve společnosti a zejména z provedeného výzkumu.

Návrh na zřízení on-line schránky důvěry vychází ze zjištění, že se 10 % respondentů necítí na pracovišti v bezpečí. Do on-line schránky důvěry mohou zaměstnanci zasílat anonymně oznámení o nekalém a nebezpečném jednání na pracovišti.

Také bylo zjištěno, že ne všichni THP ví, kde zjistit informace o systému odměňování a benefitů ve společnosti. Autor proto doporučuje pravidelné rozesílání informačních e-mailů HR manažerkou společnosti.

Další návrh se týkal změny v osobním ohodnocení zaměstnanců. Byla stanovena jasná pravidla pro výši osobního ohodnocení, které je nedílnou součástí mzdy všech pracovníků ve společnosti.



Další návrhy vycházející z výzkumu doporučily zavedení nových benefitů do společnosti, konkrétně sick days, pracovního volna v první a poslední školní den a příspěvku na vlastní rekreaci.

## SEZNAM ZDROJŮ

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

ANDERSEN, Jon Aarum, 2018. Managers' motivation profiles: Measurement and application. *SAGE Open* [online]. Vol. 8, no. 2., p. 1–9 [cit. 2023-04-21]. DOI 10.1177/2158244018771732. Dostupné z:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244018771732>

ANTONCIC, Jasna Auer a Bostjan ANTONCIC, 2011. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems* [online]. Vol. 111, no. 4, p. 589-607 [cit. 2023-05-13]. ISSN 0263-5577. DOI 10.1108/02635571111133560. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635571111133560/full/html>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247- 9882-0.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRATTON, John aj., 2022. *Human Resource Management: a critical approach*. [online]. London: Bloomsbury [cit. 2023-01-28]. ISBN 978-1-3509-3332-3. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/about/Human\\_Resource\\_Management.html?id=nnVV EAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books/about/Human_Resource_Management.html?id=nnVV EAAAQBAJ&redir_esc=y)

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

ČAPEK, Martin a Anna KRETKOVÁ, c1999-2023. Whistleblowing – čekání na transpozici směrnice se blíží ke konci. In: *Právní prostor* [online]. Ostrava: ATLAS CONSULTING, 2. 6. 2022 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/whistleblowing-cekani-na-transpozici-smernice-se-blizi-ke-konci>

ČESKÁ REPUBLIKA. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast5>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2010-2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. Indexy spotřebitelských cen - inflace - leden 2023: Cenová hladina vzrostla oproti prosinci o 6,0 %. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 10. 2. 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2023>

DESSLER, Gary, 2013. *Human resource management* [online]. 13th ed. New York: Pearson Education [cit. 2023-04-18]. ISBN 978-0-13-266821-7. Dostupné z: <http://www.mim.ac.mw/books/Human%20Resource%20Management,%2013th%20Edition.pdf>

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

GREGORY, Kristen, 2011. The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, vol. 5: p. 29-37. Dostupné z: [https://www.academia.edu/6503827/The\\_Importance\\_of\\_Employee\\_Satisfaction](https://www.academia.edu/6503827/The_Importance_of_Employee_Satisfaction)

HANNAGAN, Tim, 2002. *Management: Concept and Practices*. 3rd ed. London: Pearson Education. ISBN 0-273-65189-7.

HAYS, 2023. Hays Czech Republic: Mzdový průzkum 2023. In: *Hays: Working for your tomorrow* [online]. Praha: Hays [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: [https://www.hays.cz/documents/63246/7285396/CZ\\_cz+Salary+Guide+2023+v2.pdf/e94ce899-4206-307f-745e-b3781780b3b6?t=1673259686496](https://www.hays.cz/documents/63246/7285396/CZ_cz+Salary+Guide+2023+v2.pdf/e94ce899-4206-307f-745e-b3781780b3b6?t=1673259686496)

CHYTRÝ, Vlastimil a Roman KROUFEK. Možnosti využití Likertovy škály – základní principy aplikace v pedagogickém výzkumu a demonstrace na příkladu zjišťování vztahu člověka k přírodě. *Scientia in educatione* [online]. 4. 7. 2017, vol. 8, no. 1, p. 2-17 [cit. 2023-05-13]. ISSN 1804-7106. DOI 10.14712/18047106.591. Dostupné z: <https://ojs.cuni.cz/scied/article/view/591/418>

IVANCEVICH, John M. a Robert KONOPASKE, 2013. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGrawin-Hill. ISBN: 978-0-07-802912-7.

JANOTOVÁ, Magda, c1997 - 2023. Pracovněprávní úprava sick days. In: *Pam: práce a mzdy profi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, 6.4.2021 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: [https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-](https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yISZkuJ5J6pbHyfA1b0QyT0Q/?uri_view_type=5)

[jVUh4EvMTzwP8b0yISZkuJ5J6pbHyfA1b0QyT0Q/?uri\\_view\\_type=5](https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yISZkuJ5J6pbHyfA1b0QyT0Q/?uri_view_type=5)

JAYASINGAM, Sharmila a kol., 2020. *Supporting and Sustaining Well-Being in the Workplace: Insights from a Developing Economy*. [online]. Bingley: Emerald [cit. 2023-01-31]. ISBN 978-1-83982-692-4. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=w50LEAAAQBAJ&dq=%22well+being%22++in+the+workplace&hl=cs&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=w50LEAAAQBAJ&dq=%22well+being%22++in+the+workplace&hl=cs&source=gbs_navlinks_s)

KELLMANN, Michael a kol., 2023. *The Importance of Recovery for Physical and Mental Health*. [online]. New York: Routledge [cit. 2023-01-31]. ISBN 978-1-003-25064-7. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=EJeoEAAAQBAJ&dq=%22well+being%22++in+the+workplace&lr=&hl=cs&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=EJeoEAAAQBAJ&dq=%22well+being%22++in+the+workplace&lr=&hl=cs&source=gbs_navlinks_s)

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. [online]. Praha: Grada [cit. 2023-01-31]. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

LMC MAGAZÍN, c1996–2023. Jak firmy zjišťují spokojenost zaměstnanců? Pomocí robota i na cigárku. In: *Hrozen od LMC*. [online] Praha: LMC. 3. 4. 2019 [cit. 31.01.2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-firmy-zjistuji-spokojenost-zamestnancu-pomoci-robota-i-na-cigarku/>

MANAGEMENTMANIA, [2011-2023]a. Obchodní společnost (Company). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE). 1. 4. 2016 [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-spolecnost>

MANAGEMENTMANIA, [2011-2023]b. Organizace (Organization). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE). 1. 4. 2016 [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>

MATHIS, Robert L. aj., 2016. *Human Resource Management*. 15th ed. [online]. Boston: Cengage Learning [cit. 2023-01-29]. ISBN 978-1-305-50075-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=-ihBCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

MELLO, Jeffrey A., 2015. *Strategic Human Resource Management*. 4th ed. [online]. Stamford: Cengage Learning [cit. 2023-01-29]. ISBN 978-1-285-42679-2. Dostupné z: [https://www.academia.edu/43086790/SHRM\\_Jeffrey\\_A\\_Mello\\_4th\\_Edition\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_at\\_Shahriar\\_Anun\\_Academia\\_edu\\_](https://www.academia.edu/43086790/SHRM_Jeffrey_A_Mello_4th_Edition_Strategic_Human_Resource_Management_at_Shahriar_Anun_Academia_edu_)

MPSV, [2023]. Minimální mzda: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2023. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

NNTB, c2023. Nenech to být (NNTB): Nejpoužívanější software na whistleblowing v ČR. In: *NNTB* [online]. Brno: FaceUp Technology [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.nntb.cz/>

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. roz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.

POLÁKOVÁ, Nikol, 2023. Aktuální systém odměňování a benefitů ve společnosti SAKO Brno, jeho historie a lidské zdroje společnosti. [ústní sdělení]. Brno, 12. 4.

SAKO BRNO, 2017. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2017* [online]. Brno: SAKO Brno [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/dokumenty-ke-stazeni/cz/>

SAKO BRNO, c2018. O společnosti. *SAKO Brno* [online]. Brno: SAKO Brno [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/stranka/cz/824/o-spolecnosti/>

SAKO BRNO, 2018. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2018* [online]. Brno: SAKO Brno [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/dokumenty-ke-stazeni/cz/>

SAKO BRNO, 2019. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2019* [online]. Brno: SAKO Brno [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/dokumenty-ke-stazeni/cz/>

SAKO BRNO, 2020. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2020* [online]. Brno: SAKO Brno [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/dokumenty-ke-stazeni/cz/>

SAKO BRNO, 2021. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2021* [online]. Brno: SAKO Brno [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/dokumenty-ke-stazeni/cz/>

SAKO BRNO, [2022]. Přečetli jsme za vás – městská firma SAKO Brno v budoucnu vyrobí elektřinu i teplo pro celé město. *SAKO Brno* [online]. Brno: SAKO Brno [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.sako.cz/novinka/cz/1585/precetli-jsme-za-vas-mestska-firma-sako-brno-v-budoucnu-vyrobi-elektrinu-i-teplo-pro-cele-mesto/>

SAKO BRNO SOLAR, [2022]. O nás: Kdo jsme. *SAKO Brno SOLAR* [online]. Brno: SAKO Brno SOLAR [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://sakosolar.cz/o-nas/>

STEWART, Greg a Kenneth G. BROWN, 2011. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practise* [online]. 2nd ed. Milton Old: Wiley [cit. 2023-04-19]. ISBN 978-0-470-53049-8. Dostupné z: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Human%20Resource%20Management-%202nd%20edition.pdf>

STEWART, Greg L. a Kenneth G. BROWN, 2020. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practise*. 4th ed. [online]. Milton Old: Wiley [cit. 2023-01-28]. ISBN: 978-1-119-49219-1. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/about/Human\\_Resource\\_Management.html?id=53eYDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books/about/Human_Resource_Management.html?id=53eYDwAAQBAJ&redir_esc=y)

- STONE, Raymond J. a kol., 2021. *Human Resource Management*. 10th ed. [online]. Milton Old: Wiley [cit. 2023-01-28]. ISBN: 978-0-730-38537-0. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=5llszQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=5llszQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- STÝBLO, Jiří a kol., 2011. *Meritum Personalistika*. 4. Akt. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. [online]. Praha: Grada [cit. 2023-01-29]. ISBN 978-80-247-9364-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- THOMAS, Gary, 2011. *Doing research*: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-29016-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VAVREK, Roman, 2022. *Prvý krok k vlastnému výskumu: metodolória, graf a číslo*. Košice: Equilibria. ISBN 978-80-8143-313-9.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

## SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

- AHP – Analytické hodnocení prací  
BVV – Brněnské veletrhy a výstavy  
CO<sub>2</sub> – oxid uhličitý  
č. – číslo  
ČR – Česká republika  
DIČ – daňové identifikační číslo  
DPP – dohoda o provedení práce  
DPČ – dohoda o pracovní činnosti  
HR – lidské zdroje či personalista  
hod. – hodina  
Kč – korun českých  
Kč/hod – korun českých za hodinu  
KOH – komplexní odpadové hospodářství  
KPI – klíčové ukazatele výkonnosti  
MaVO – materiálové využívání odpadu  
mil. – milion  
např. – například  
SSO – sběrné středisko odpadu  
T – tazatel  
tj. – to jest  
TH či THP – Technicko-hospodářský pracovník  
tzv. – tak zvaná  
VOK – velkoobjemové kontejnery  
ZEVO – zařízení na energetické využívání odpadu
- § – paragraf (v právním prostředí)  
% – procenta



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Čistý zisk společnosti SAKO Brno v letech 2017-2021.....	61
Graf č. 2: Čistý obrat společnosti SAKO Brno v letech 2017-2021.....	62
Graf č. 3: Počet zaměstnanců společnosti SAKO Brno v letech 2017-2022.....	64
Graf č. 4: Pohlaví respondentů.....	84
Graf č. 5: Věk respondentů.....	85
Graf č. 6: Rozdělení respondentů dle divizí.....	86
Graf č. 7: Rozdělení respondentů dle délky zaměstnaneckého poměru.....	87
Graf č. 8: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací.....	88
Graf č. 9: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací dle divizí.....	89
Graf č. 10: Hodnocení zajímavosti práce.....	90
Graf č. 11: Hodnocení zajímavosti práce.....	90
Graf č. 12: Hodnocení pocitu osobního uspokojení z činnosti.....	91
Graf č. 13: Hodnocení důležitosti faktorů ovlivňujících pracovní motivaci.....	95
Graf č. 14: Úvaha o změně zaměstnání.....	96
Graf č. 15: Hodnocení vztahu s kolegy.....	97
Graf č. 16: Hodnocení atmosféry na pracovišti.....	98
Graf č. 17: Hodnocení bezpečného prostředí na pracovišti.....	99
Graf č. 18: Hodnocení pocitu samostatnosti na pracovišti.....	100
Graf č. 19: Hodnocení dostatku zdrojů a informací k práci.....	100
Graf č. 20: Hodnocení spokojenosti s nadřízeným.....	101
Graf č. 21: Možnost sdělení názoru svému nadřízenému.....	102
Graf č. 22: Důležitost zpětné vazby od nadřízeného.....	103
Graf č. 23: Spokojenost s pracovním zázemím.....	104
Graf č. 24: Hodnocení spravedlivosti odměňování.....	105
Graf č. 25: Spokojenost s finanční odměnou.....	106
Graf č. 26: Spokojenost s nefinanční odměnou.....	107
Graf č. 27: Informovanost o odměnách.....	107
Graf č. 28: Spokojenost s celkovou odměnou.....	108
Graf č. 29: Spokojenost s možností vzdělání a rozvoje.....	109
Graf č. 30: Možnost kariérního růstu.....	110

Graf č. 31: Důležitost stávajících benefitů.....	112
--	-----

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Logo společnosti SAKO Brno.....	54
---	----

## **SEZNAM SCHÉMÁT**

Schéma č. 1: Rovnováha zdrojů organizace .....	12
Schéma č. 3: Řetězec úspěchu .....	14
Schéma č. 4: Proces motivace založený na uspokojování potřeb .....	32
Schéma č. 5: Maslowova pyramida hierarchie potřeb .....	33

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Počet zaměstnanců společnosti SAKO Brno v letech 2017-2022 .....	63
Tabulka č. 2: Tarifní třídy a jejich výše ve společnosti SAKO Brno pro rok 2023 .....	66
Tabulka č. 3: Základní hodnotící tabulka ve společnosti SAKO Brno pro rok 2023 .....	70
Tabulka č. 4: Věrnostní odměny za odpracovaná léta ve společnosti SAKO Brno .....	74
Tabulka č. 5: Jubilejní odměny ve společnosti SAKO Brno .....	74
Tabulka č. 6: Faktory, které mají na své práci zaměstnanci rádi .....	92
Tabulka č. 7: Faktory, které nemají na své práci zaměstnanci rádi .....	93
Tabulka č. 8: Důvod důležitosti práce ve společnosti z pohledu respondentů .....	93
Tabulka č. 9: Benefity, které by zaměstnanci uvítali .....	113
Tabulka č. 10: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení on-line schránky důvěry .....	127
Tabulka č. 11: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení sick days.....	130
Tabulka č. 12: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení volna v první a poslední školní den.....	131
Tabulka č. 13: Finanční vyčíslení nákladů na zavedení příspěvku na vlastní rekreaci .....	132

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Rozdělení zaměstnanců SAKO Brno dle profesí do mzdových tříd .....	I
Příloha č. 2 – Souhrnná kritéria hodnocení technicko-hospodářských pracovníků.....	V
Příloha č. 3 – Průvodní dopis k dotazníku .....	VII

Příloha č. 4 – Dotazník .....	VIII
Příloha č. 5 – Tabulka četností faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci respondentů .....	XVII
Příloha č. 6 – Tabulka četností faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci respondentů .....	XVIII
Příloha č. 7 – Předpřipravené otázky k rozhovoru.....	XIX
Příloha č. 8 – Doslovný přepis rozhovoru s HR manažerkou společnosti.....	XXI

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1 – Rozdělení zaměstnanců SAKO Brno dle profesí do mzdových tříd

U THP je provedeno zařazení jednotlivých profesí do 16 tříd dle tabulky níže.

Administrativní pracovnice SSO	5
Referent podatelny a spisovny	5
Referent dopravy	6
Dispečer svozu odpadu	6
Referent svozu odpadu	6
Referent VOK	6
Vážná	6
Obchodní referent	6
Obchodní referent - pohledávky	7;8
Obchodní zástupce	7
Referent SSO	7
Referent obchodního oddělení	8
Asistentka obchodního ředitele	8
Asistentka ekonomického ředitele	8
Finanční účetní	8
Vedoucí sekretariátu divize Svoz	8
Asistentka ředitele divize ZEVO	8
Systemový integrátor	8
Asistentka investičního ředitele	8
Referent oddělení PR a marketingu	8
Referent vnějších vztahů	8
Vedoucí správy budov	8
Referent financování	9;10
Vedoucí škvárovny	9;10
Mistr svozu	10
Systemový integrátor	10
Mzdová účetní	10
Směnový mistr	11
Environmentální asistent	11
Investiční technik	11
Vedoucí zákaznického centra	11
Referent controllingu	11
Referent FVE	11

Specialista CHÚV	11
Vedoucí dotříd'ovací linky	12;13
Procesní a projektový inženýr, technik BOZP a PO	13
Technik informačních technologií	13
Technik FVE - elektro	13
Technik FVE - stavební	13
Provozní technik	14
Zástupce provozního technika	14
Specialista nákupu	14
Technolog provozu	14
Energetik	15
Projektový manažer FVE	15
Projektový manažer	15
Vedoucí oddělení SSO	15
Vedoucí oddělení zásobování	15
Vedoucí obchodního oddělení	15
Vedoucí informačních technologií	15
Personalista/ka	15
Vedoucí mzdového oddělení	15
Vedoucí controllingu	15
Vedoucí oddělení účtárna	15
Vedoucí oddělení PR a marketingu	15
Zástupce vedoucího provozu	15
Vedoucí elektroúdržby	15
Vedoucí střediska MaVO	15
Environmentální specialista	16
Vedoucí technického a správního oddělení (TSO)	16
Zástupce vedoucího techn. a správního oddělení	16
Vedoucí MaR	16
Administrátor ŘS	16
Právník	16
Vedoucí technické obsluhy výroby (TOV)	16
Vedoucí provozu	16
Vedoucí svozu odpadu	16
Vedoucí úseku VOK, SSO a KOH	16

V případě nástupu nového TH zaměstnance má jeho přímý nadřízený možnost zatřídit jím vykonávanou profesi o jednu třídu níže až po dobu jednoho roku, než je uvedeno v seznamu.

Dělnické profese jsou zaříděny v 9 třídách.

Dělník třídění odpadu	2
Uklízečka	2
Uklízeč výrobních prostor	2
Dělník při čištění města	2
Dělník při čištění města údržba a oprava nádob	2
Obsluha SSO	4
Operativní obsluha SSO	5
Pracovník směnného provozu	6
Řidič	6
Skladník, zásobovač	6
Řidič speciálního vozidla	6
Dělník TOV	6
Dělník škvárovny	6
Údržbář	6
Zámečník	7
Obsluha dotříd'ovací linky	7
Strojník TOV	7
Provozní elektrikář směnový	7
Jeřábník	7
Strojník CHÚV	7;8
Laborant	7
Zámečník - obsluha ČOV	7
Operátor energetického zařízení	7;8
Strojník energetického zařízení	7;8
Operátor škvárovny	7;8
Strojník škvárovny	7;8
Operátor TOV	8
Automechanik	8
Autoelektrikář	8
Provozní zámečník	8
Provozní elektrikář denní	8
Technik TOV	9
Předák TOV	9
Mechanik MaR	9
Mechanik MaR a metrolog	9
Specialista CHÚV – strojní	9
Zástupce směnového mistra	9
Specialista strojní – energetika	9
Řidič speciálního vozidla - dispečer	9

Dělnické profese na středisku KOH jsou zaříděny v 9 třídách:

Dělník ručního čištění střediska KOH	4
Strojník pojízdného pracovního stroje střediska KOH	6
Řidič speciálního vozidla střediska KOH	6
Předák střediska KOH	8

## Příloha č. 2 – Souhrnná kritéria hodnocení technicko-hospodářských pracovníků

Kritéria hodnocení pro THP jsou uvedena v následující tabulce.

Kritérium	Podkritéria
Odborné (profesní) kvality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odborné znalosti</li> <li>• orientace na kvalitu výstupů, na klienta a zaměstnance</li> <li>• pečlivost, přesnost</li> <li>• schopnost analýzy a řešení problémů</li> <li>• koncepční myšlení a rozhodování</li> <li>• tvůrčí myšlení a řešení problémů</li> <li>• využívání zdrojů</li> <li>• znalost informačních technologií</li> <li>• postoj ke službě a práci – angažovanost a iniciativa</li> <li>• zájem na zlepšování a řízení změn</li> <li>• sebevzdělávání</li> </ul>
Řídící schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategické myšlení a dlouhodobé plánování (stanovení priorit)</li> <li>• organizační schopnosti</li> <li>• vedení lidí</li> <li>• hodnocení podřízených a rozvoj jejich schopností</li> <li>• motivace pracovníků</li> <li>• schopnost přesvědčit a zaujmout lidi pro cíl</li> <li>• uplatňování zdravého rozumu</li> </ul>
Osobní vlastnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptabilita/ flexibilita vůči změnám</li> <li>• osobní vyrovnanost</li> <li>• výkonnost</li> <li>• dodržování BOZP+ PO, hygieny práce</li> <li>• zodpovědnost a spolehlivost</li> <li>• schopnost podat výkon v zátěži a stresových situacích</li> <li>• schopnost úsudku, chápavost, pružnost myšlení schopnost převzít zodpovědnost</li> <li>• schopnost rozhodování</li> <li>• vzhled a upravenost</li> <li>• svědomitost</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pečlivost</li> <li>• proaktivita</li> <li>• progresivita</li> <li>• aktivita a iniciativa</li> <li>• sebeřízení</li> <li>• osobní rozvoj</li> <li>• loajalita</li> <li>• týmová spolupráce</li> </ul>
Komunikativní dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dovednosti veřejného vystupování</li> <li>• písemný projev</li> <li>• obsahová kvalita projevu</li> <li>• formální kvalita projevu</li> <li>• reprezentativnost vystupování (prezentace společnosti, vlastní osoby)</li> <li>• naslouchání</li> <li>• vedení porad</li> </ul>
Sociální dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chování v mezilidských vztazích, chování v konfliktních situacích</li> <li>• kooperativnost</li> <li>• kontaktní schopnosti</li> <li>• kultura chování</li> <li>• iniciativa a aktivnost</li> <li>• komunikativnost s nadřízeným</li> <li>• komunikativnost uvnitř podniku</li> <li>• komunikativnost směrem ven z podniku</li> <li>• kreativita</li> <li>• týmová spolupráce</li> <li>• ochota pomoci</li> </ul>
Kvalita práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• využívání pracovní doby</li> <li>• plnění zadaných úkolů</li> <li>• plnění termínů</li> <li>• počty chyb</li> <li>• počty stížností</li> <li>• neplnění termínů</li> <li>• dobrá úroveň písemného projevu</li> <li>• dodržování pravidel BOZP a hygieny</li> </ul>

### **Příloha č. 3 – Průvodní dopis k dotazníku**

V níže přiloženém průvodním dopise je záměrně začerněno osobní telefonní číslo a e-mail autora práce. V originálním znění, které bylo zaslané THP SAKO Brno, byly tyto údaje viditelné.

Vážený pane/ vážená paní

obracím se na Vás v záležitosti spolupráce na mém výzkumném projektu, který zpracovávám v rámci své diplomové práce na **Fakultě podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně**.

V rámci výzkumu bych Vás chtěl požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku na téma „**Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku**“, který se zaměřuje na motivaci a spokojenost technicko-hospodářských pracovníků, včetně spokojenosti s jejich odměňováním. Vaše vyplnění dotazníku je pro mne velice cenným zdrojem dat.

**Výzkum je zcela anonymní.** Dotazník by Vám neměl zabrat více než 10 minut. Vyplněním dotazníku dáváte souhlas ke zpracování Vašich anonymních odpovědí.

Dotazník pro vyplnění naleznete na adrese: <https://forms.gle/Pn8RSrKmifoHj5PN9> (odkaz je generován platformou).

V případě jakéhokoli dotazu mne neváhejte kontaktovat telefonicky na čísle +420 [REDACTED], nebo e-mailem na fakultní adresu [REDACTED].cz.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

S přáním pěkného dne

Bc. Patrik Litschmann

## **Příloha č. 4 – Dotazník**

Níže přiložený dotazník byl zaslán HR společnosti všem THP formou odkazu v e-mailu. Je důležité zmínit, že níže uvedený dotazník byl distribuován on-line pomocí Google Forms. Z důvodu zjednodušení tedy nelze v dotazníku uvedeném níže odpovědi zaklikávat, nebo zde není dostatečný prostor pro vpisování vlastní slovní odpovědi. V prostředí Google Forms však takováto možnost byla.

### **Spokojenost, motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti SAKO Brno, a. s.**

Dobrý den,

jsm studentem 2. ročníku magisterského studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma „Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku“.

Tento dotazník je určen technicko-hospodářským pracovníkům společnosti SAKO Brno, a. s. Má za cíl zjistit jejich pracovní motivaci a spokojenost, včetně spokojenosti s jejich odměňováním. Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely diplomové práce.

Odpovězte, prosím, na všechny otázky. Vyplnění dotazníku Vám zabere 5 až 10 minut.

Vaše vyplnění dotazníku je pro mne velice cenným zdrojem dat, které pomohou k vytvoření návrhů na zlepšení aktuálního systému odměňování a motivace. Předem děkuji za jeho vyplnění.

Bc. Patrik Litschmann

## **OBECNÁ SPOKOJENOST A MOTIVACE**

### **1) Jak jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?**

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- neutrální postoj
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

### **2) Považujete svoji práci za zajímavou?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

### **3) Baví Vás Vaše práce?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

### **4) Pociťujete osobní uspokojení (potěšení) z činnosti, kterou ve společnosti vykonáváte?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

### **5) Co máte na své práci rádi?**

### **6) Co na své práci naopak nemáte rádi?**

### **7) Proč je pro Vás práce ve společnosti důležitá?**

**8) Ohodnořte následující faktory podle toho, jak jsou důležité pro Vaši pracovní motivaci ve společnosti. (1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité)**

<b>Faktory</b>	<b>1 (nejvíce důležité)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (nejméně důležité)</b>
výše mzdy					
finanční odměny					
nefinanční odměny (benefity)					
pracovní náplň					
přístup/chování nadřízeného					
uznání a pochvala nadřízeného					
pracovní podmínky					
prostředí na pracovišti					
pracovní kolektiv					
možnost seberealizace					
pracovní doba					
umístění pracoviště					

**9) Uvažovali jste v poslední době o změně zaměstnání?**

- ano
- ne

*Pokud jste odpověděl/a ano, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

## **PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A VZTAHY NA PRACOVIŠTI**

**10) Myslíte si, že vycházíte dobře se svými kolegy?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

**11) Myslíte si, že je na pracovišti přátelská a přívětivá atmosféra?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

**12) Cítíte se na pracovišti v bezpečném prostředí (ve smyslu šikany, sexuálního obtěžování, vyhrožování, nátlaku a podobně)?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

**13) Máte pocit, že na své pracovní pozici máte možnost samostatného myšlení a jednání?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

**14) Myslíte si, že máte ke své práci dostatek zdrojů a informací?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

**15) Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?**

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- neutrální postoj
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

**16) Máte možnost sdělit svůj názor svému nadřízenému?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

*Pokud jste odpověděl/a ne, nebo spíše ne, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

**17) Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?**

- určitě ano
- spíše ano
- neutrální postoj
- spíše ne
- určitě ne

**18) Jak jste spokojen/a s pracovním zázemím (prostornost a vybavenost kanceláře, funkčnost zařízení, hygienické podmínky, apod.)**

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- neutrální postoj
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

## ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY

**19) Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován/a vzhledem k náplni Vaší práce?**

- ano
- ne
- nevím

*Pokud si myslíte, že ne, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

**20) Jak jste spokojen/a se svojí celkovou finanční odměnou ve společnosti?**

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- neutrální postoj
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

**21) Jak jste spokojen/a se svojí nefinanční odměnou (benefity) ve společnosti?**

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- neutrální postoj
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

**22) Víte, kde najdete potřebné informace o finančních a nefinančních odměnách?**

- ano
- ne

**23) Jak jste spokojen/a se svojí celkovou odměnou ve společnosti?**

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- neutrální postoj
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*



**24) Jak jste spokojen/a možností vzdělání a rozvoje poskytované zaměstnavatelem?**

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- neutrální postoj
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

*Pokud jste nespokojen/a, nebo zcela nespokojen/a, uveďte důvody, proč tomu tak je.*

**25) Máte na své pozici možnost kariérního růstu?**

- ano
- ne
- nevím

**26) Ohodnořte, jak moc jsou pro Vás důležité stávající benefity, které zaměstnavatel nabízí. (1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité)**

<b>Faktory</b>	<b>1 (nejvíce důležité)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (nejméně důležité)</b>
13. mzda					
věrnostní odměna za odpracovaná léta					
jubilejní odměna					
příspěvek při narození dítěte zaměstnance					
příspěvek na veřejnou dopravu					
týden dovolené navíc					
pracovní volno navíc					
očkování					
příspěvek na rekreační péči na nezletilé děti					

podnikové zápůjčky zaměstnancům					
závodní stravování a stravenkový paušál					
nealkoholické nápoje na pracovišti					
Multisport karta					
dárkový poukaz k Vánocům					
příspěvek na zvýhodněné životní pojištění					
výuka cizích jazyků					
možnost home office					
sociální program odborových organizací					

**27) Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? Např. zdravotní volno – tzv. sick-days, občerstvení, příspěvek na vlastní rekreaci, dovolená či volno navíc, zvýhodněné telefonní paušály apod.**

## ÚDAJE O RESPONDENTOVI

**28) Jakého jste pohlaví?**

- žena
- muž
- jiné

**29) Kolik je Vám let?**

- méně než 25 let
- 25 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- nad 55 let

**30) V jaké divizi aktuálně pracujete?**

- ZEVO
- SVOZ
- SPRÁVA – investiční úsek
- SPRÁVA – ekonomický úsek
- SPRÁVA – obchodní úsek
- SPRÁVA – MaVo

**31) Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16 let a více

**Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku.**

Vaše odpovědi pomohou k vytvoření návrhů na zlepšení aktuálního systému odměňování a motivace ve společnosti SAKO Brno.

*Pokud chcete ještě něco doplnit, zde je pro to prostor.*

**Příloha č. 5 – Tabulka četností faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci respondentů**

<b>Faktory</b>	<b>1 (nejvíce důležité)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (nejméně důležité)</b>
výše mzdy	17	23	5	1	0
finanční odměny	15	24	6	1	0
nefinanční odměny (benefity)	9	18	11	5	3
pracovní náplň	22	22	2	0	0
přístup/chování nadřízeného	31	13	1	1	0
uznání a pochvala nadřízeného	23	16	2	4	1
pracovní podmínky	23	19	4	0	0
prostředí na pracovišti	23	18	4	1	0
pracovní kolektiv	30	10	3	3	0
možnost seberealizace	17	15	12	1	1
pracovní doba	16	17	11	1	1
umístění pracoviště	15	14	12	4	1

**Příloha č. 6 – Tabulka četností faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci respondentů**

<b>Faktory</b>	<b>1 (nejvíce důležité)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (nejméně důležité)</b>
13. mzda	27	13	5	1	0
věrohodná odměna za odpracovaná léta	13	13	9	9	2
jubilejní odměna	13	9	13	9	2
příspěvek při narození dítěte zaměstnance	7	9	9	7	14
příspěvek na veřejnou dopravu	7	11	5	7	16
týden dovolené navíc	28	12	6	0	0
pracovní volno navíc	19	10	9	4	4
očkování	11	9	13	9	4
příspěvek na rekreační péči na nezletilé děti	17	9	8	4	8
podnikové zápůjčky zaměstnancům	7	6	13	6	14
závodní stravování a stravenkový paušál	17	13	9	4	3
nealkoholické nápoje na pracovišti	10	8	6	11	11
Multisport karta	3	6	10	8	19
dárkový poukaz k Vánocům	9	13	8	10	6
příspěvek na zvýhodněné životní pojištění	13	8	11	8	6
výuka cizích jazyků	16	13	9	4	4
možnost home office	15	10	5	3	13
sociální program odborových organizací	9	10	11	9	7

## **Příloha č. 7 – Předpřipravené otázky k rozhovoru**

Níže uvedené poznámky představují otázky pro polostrukturovaný rozhovor, který byl vedení s HR manažerskou společností SAKO Brno.

### **UPOZORNĚNÍ PŘED ZAČÁTKEM**

- Je možné nahrávat?
- Nesdělovat konkrétní jména.
- Otázky a odpovědi se týkají pouze THP zaměstnanců.

### **ÚVODNÍ OTÁZKA**

- 1) Probíhal už někdy průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci?

### **OBEČNÁ SPOKOJENOST A MOTIVACE**

Na základě Vašich zkušeností:

- 1) Myslíte si, že jsou THP spokojeni s prací, kterou vykonávají? Myslíte si, že je baví?
- 2) Myslíte si, že jsou zaměstnanci všeobecně spokojeni ve společnosti?
- 3) Co si myslíte, že zaměstnance nejvíc motivuje?
- 4) Jak řeší společnost spokojenost zaměstnanců?
- 5) Jak řeší společnost motivaci zaměstnanců?
- 6) Jaká je ve společnosti u THP fluktuace pracovníků?
- 7) Přichází noví THP na doporučení od stávajících zaměstnanců?
- 8) Co si zaměstnanci na práci nejčastěji chválí?

### **PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A VZTAHY NA PRACOVIŠTI**

Na základě Vašich zkušeností:

- 1) Myslíte si, že je na pracovišti přátelská a přívětivá atmosféra?
- 2) Řešila jste někdy problémy ve smyslu šikany, sexuálního obtěžování, vyhrožování a podobně?
- 3) Jaké vztahy mají zaměstnanci se svými nadřízenými? Jsou s nimi spokojeni?
- 4) Existuje něco jako hodnocení nadřízených?

- 5) Je zde možnost zpětné vazby ve směru od zaměstnance k nadřízenému? K celé společnosti?
- 6) Řešila jste někdy problém s nedostatečným zázemím, vybaveností kanceláří a podobně?

### **ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY**

- 1) Myslíte si, že jsou THP spravedlivě odměňováni vzhledem k náplni jejich práce?
- 2) Řešíte spokojenost/nespokojenost s odměňováním?
- 3) Jsou zaměstnanci spokojeni s finanční odměnou?
- 4) Jsou zaměstnanci spokojeni s nefinanční odměnou?
- 5) Jak je to ve společnosti s kariérním růstem?
- 6) Které benefity jsou nejvíce využívány?
- 7) Které jsou nejméně využívány?
- 8) Myslíte si, že je třeba změnit systém odměňování a benefitů? Jak?
- 9) Chybí zaměstnancům některé benefity? Říkají si o ně?

## **Příloha č. 8 – Doslovný přepis rozhovoru s HR manažerkou společnosti**

### **Legenda:**

**T** – tazatel (autor práce)

**HR** – personalistka společnosti SAKO Brno, a. s.

### **Doslovný přepis rozhovoru:**

**T:** Musím se Vás na začátku zeptat, jestli souhlasíte s tím, že bude rozhovor nahrávaný.

**HR:** Souhlasím.

**T:** Děkuji. A že v rozhovoru nebudou sdělována žádná konkrétní jména, protože musí být zachována anonymita potenciálně zmíněných osob. A také, že otázky a odpovědi se budou týkat pouze technicko-hospodářských pracovníků.

**HR:** Ano.

**T:** Já bych se vás rád zeptal, jestli už někdy probíhal nějaký průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci.

**HR:** Nejsem si vědoma, takže ne.

**T:** Dokázala byste říct proč?

**HR:** Spíš asi co se týče spokojenosti jako takové, tak asi to nebylo potřeba třeba. Historicky, co se týče TH pracovníků, tak určitě spokojení byli, takže nebylo potřeba nic takového, co se týče průzkumu spokojenosti, dělat.

**T:** Přešli bychom k otázkám ohledně obecné spokojenosti a motivace. Z Vaší zkušenosti, myslíte si, že jsou technicko-hospodářští pracovníci spokojení s prací, kterou vykonávají? Že je baví? Konzultují něco takového s Vámi?

**HR:** Někteří ano, někteří ne. Já si myslím, že z 80 %, ze 70 % naši TH pracovníci spokojení jsou, s tou svojí prací. A co se týče toho jestli, je to baví, tak, to stejné procento.

**T:** Z čeho vycházíte? Z nějakých osobních rozhovorů?

**HR:** Osobní rozhovory a no, osobní rozhovory nejvíce.

**T:** Myslíte si, že všeobecně, nejenom s tou prací, jsou technicko-hospodářských pracovníci spokojení, tedy ve společnosti SAKO Brno?



**HR:** Já si myslím, že je v současnosti, ehm to je tak půl napůl. Ono hodně záleží, s čím by měli být spokojeni. Pokud je to mzda, tak si myslím, že jsou spokojeni tak z 80 %, pokud jsou to benefity, tak si myslím, že tam tak z 99 %, protože těch benefitů máme opravdu hodně. Co se týče pracovního prostředí, jako takového, tak si myslím, že taky. Kolektiv – hodně záleží, na jakém oddělení jste – hodně dělá opravdu třeba ženský kolektiv. A zase záleží, jak kde. Já si myslím, že celkově v globálu tak z 80 %, jsou naši zaměstnanci spokojeni.

**T:** Že by mohli říct – dělám v dobré práci.

**HR:** Tak. Ještě jednu věc jsem zapoměla dodat, co se týče celkové spokojenosti a velké výhody. V takovéto organizaci se dá skvěle sladit pracovní a rodinný život. Což oceňují hlavně rodiče. Lidé nejsou pod takovým stresem, co se času a pracovní doby týče.

**T:** Co si myslíte, že tedy zaměstnance nejvíce motivuje? Ty technicko-hospodářské pracovníky.

**HR:** Tak určitě je to to finančního ohodnocení, to dělá asi tu nejvyšší část. A potom určitě stabilita společnosti, to dělá určitě hodně. A asi i ty benefity jako takové.

**T:** Řeší nějak společnost spokojenost zaměstnanců?

**HR:** Nemyslím si, že by to řešila.

**T:** Tím, že nedochází k žádnému monitorování, žádné teda ty dotazníky, žádný průzkum?

**HR:** Zatím zájem co se týče spokojenosti jako takové, ze strany vedení nepřišel. Že by prostě něco takového chtěli monitorovat. Nebo asi nenabyli dojmu, že by to bylo potřeba monitorovat.

**T:** Jak pak řeší společnost tu motivaci zaměstnanců? Prostřednictvím těch složek mzdy a benefitů, jak jste říkala?

**HR:** To si myslím, že nejvíce. Samozřejmě ale je to člověk od člověka, protože pokud vedoucí je opravdu ten vedoucí, který si všímá toho, jak jeho podřízení pracují, tak je schopný například i během roku odměňovat navýšením osobního hodnocení. Nebo plus samozřejmě mimořádné odměny od pana ředitele – vedoucí navrhně, že prostě tenhle pracovník pracoval tenhle měsíc opravdu skvěle, tak bych byl rád, kdyby mu pan ředitel dal ještě třeba do mzdy ohodnocení třeba ještě 5 tisíc. A co se týče mzdy jako takové, tak si myslím, že je asi tou největší motivační složkou.

**T:** A jaká je ve společnosti u těch technicko-hospodářských pracovníků vysoká fluktuace?

**HR:** Minimální, vlastně téměř žádná.

**T:** Čím si myslíte, že to je?

**HR:** Já si myslím, že to je určitě dáno stabilitou společnosti, a tím odměňováním jako takovým. Myslím si, že naši zaměstnanci jsou dobře zaplacení na tady těch TH pozicích, a máme tady zaměstnance, kteří tady vydrží opravdu dlouho – jsou tady dlouho, od 20, 30 let a jsou tady třeba od svých 20 let. A opravdu co se týče TH pozic, tak tady je minimální – téměř žádná fluktuace.

**T:** Co noví pracovníci? Přichází na doporučení stávajících zaměstnanců, nebo je společnost hledá?

**HR:** Co se týče TH pozic, tak spíše společnost hledá, a pokud víme, že někoho potřebujeme, tak už ten pracovník jako takový, nebo ten potenciálně nový pracovník, je někým doporučen. Třeba jiným zaměstnancem, nebo o něm někdo z vedení ví, takže ho třeba doporučí na to místo jako takové.

**T:** A tušíte, co si tak zaměstnanci na té práci tady tak nejčastěji chválí?

**HR:** Práci, práci. Myslíte jako náplně práce?

**T:** Klidně i náplň, náplň práce.

**HR:** Možná i ta pracovní doba – hodně se tady změnila, teď je tady taková spíše flexibilnější. Co se týče TH pracovníků, není na něj vytvářen takový stres, takže ti pracovníci nepracují až tak pod velkým stresem, jako třeba někde jinde.

**T:** Co se týče pracovního prostředí a vztahu na pracovišti, myslíte si, že mezi technicko-hospodářskými pracovníky panuje přátelská a přívětivá atmosféra?

**HR:** Ono toho hodně záleží. Je to zase o lidech, ale myslím si, že v globálu ta přátelská atmosféra tady určitě je.

**T:** Řešila jste někdy problémy ve smyslu šikany, sexuálního obtěžování, vyhrožování, nebo něčeho takového podobného?

**HR:** Co jste jmenoval, tak z toho jsem nic neřešila. Spíše to řeší spory jako takové, na úrovni dělníků – popelářů. Ale to jsou spíš takové ty věci jako alkohol na pracovišti, drogy, neuposlechnutí vedoucího a něco takového. Ale co se týče TH pracovníků jako takových, jsou poměrně dost disciplinovaní.

**T:** A kdyby někdo řešil takový problém, má se kam obrátit?

**HR:** No, to záleží. Co se týče naší firmy, tak si myslím, že by to mělo probíhat tak, že pokud je to na úrovni běžných podřízených, tak by to měl řešit zaměstnanec s vedoucím. Což tak nějak oni ví. Pokud už je to už na vyšší úrovni, tak buď se mohu obrátit na mě, nebo na našeho právníka, a nebo pak aji na vedení, ale záleží – je to případ od případu, záleží co. Ale zatím jsme se s ničím takovým jakoby nesetkali. V minulosti tady docházelo k jakési šikaně nebo bossingu ze strany jednoho a vedoucího. Vedení to vyřešilo tak, že ho převelilo na jiný úsek. A vlastně už z něho nebyl vedoucí, ale jakoby běžný podřízený pracovník.

**T:** A takže nějaké schránky důvěry nebo nějaký anonymní e-mail, kam by se mohli obrátit?

**HR:** Anonymní, co se týče schránky důvěry jako takové, tu tady nemáme. A co se týče e-mailu, je možnost třeba napsat panu řediteli jako takovému z našeho intranetu, ale tady spíš říkám – nesetkali jsme se s tím. Neslyšela jsem o tom, o nějakých takových věcech, jako je sexuální obtěžování, nebo jako nějaká šikana jako taková, spíš, že třeba podřízený má občas problém s nadřízeným, že třeba více po něm šlape. Ale celkově to jde fakt spíš z těch dělnických profesí jako takových.

**T:** Takže myslíte, že jsou a zaměstnanci se svými nadřízenými spokojeni? Jaké s nimi mají vztahy?

**HR:** To zase záleží. Myslím si, že ty vztahy jako takové, jsou na přátelské úrovni a tak nějak s tím nadřízeným musíte fungovat. Takže si myslím, to strašně záleží, co je to za nadřízeného. Jo, jsou samozřejmě nadřízení, kteří jsou víc takoví, ehm, ne dominantnější, ale víc, ehm, ani ne aktivnější, ale mají spíš víc takové ty velitelské vlohy a snaží se jít touto cestou. Ale říkám, spíše tak všichni tak nějak vychází se všemi.

**T:** Je zde nějaká možnost zpětné vazby ve směru od zaměstnance k nadřízenému?

**HR:** Samozřejmě vždycky, pokud je to nějaký problém, tak určitě to takto můžou řešit. Ale dost často se stává, že pokud má problém podřízený s nadřízeným, tak se to řeší na úrovni generálního ředitele, a ten to vlastně s tím svým podřízeným vedoucím pracovníkem řeší dál.

**T:** Nemusí jít jenom o problém, ale třeba jako pravidelný sběr nějaké zpětné vazby.

**HR:** Pravidelné sběry tady určitě nejsou, nebo nějaký takovýdle věci, nebo o tom nevím.

**T:** Nebo existují nějaké hodnocení těch nadřízených?

**HR:** Ne

**T:** Ve směru od zaměstnanců?

**HR:** Ne, ne.

**T:** Řešila jste někdy problém s nedostatečným zázemím, vybaveností kanceláří a podobně? Že si technicko-hospodářských pracovníci stěžovali?

**HR:** Ne. Pokud je potřeba něco dokoupit, co se týče vybavení, nebo takhle, tak si ten zaměstnanec o tom promluví se svým nadřízeným, a ten rozhodne – buď jestli je to potřeba, nebo to není potřeba.

**T:** Teď bychom přišli k části odměňování a benefitů. Myslíte si že jsou ti technicko-hospodářští pracovníci spravedlivě odměňováni vzhledem k náplni své práce?

**HR:** Nemyslím si.

**T:** Proč?

**HR:** Jako personalistka to vidím poměrně dost často – asi úplně nechci říct, že je to úplně podle oblíbenosti. Samozřejmě se odměňují i ti, co jsou hodně jako nápomocní, aktivní, pracovití a prostě opravdu jakože pracují na 200 %, tak ti jsou odměňováni samozřejmě spravedlivě. Ale myslím si, že co se týče TH pracovníků jako takových, tak to odměňování není úplně, není úplně spravedlivé.

**T:** A řešíte nějak spokojenost nebo nespokojenost s odměňováním?

**HR:** Heh...

**T:** Chodí za Vámi pracovníci si postěžovat nebo naopak nebo pochválit?

**HR:** Chodí, chodí si stěžovat nebo chodili, s tím, že jsem se to snažila jakoby řešit s vedením jako takovým, a buď mi bylo vyhověno, a nebo mi nebylo vyhověno. Dost často jsem se setkala s tím, že co se týče nastavení tarifních tříd, tak nebylo úplně spravedlivé, vzhledem třeba k vedoucí pozici. Takže jsem v minulosti dost často nastavovala změny k přeřazení do vyšší třídy, i vzhledem k náročnosti práce jako takové, náplni práce – takže to jsem řešila. Pokud si přijde někdo postěžovat, hodně se to spíš řeší na úrovni podřízený s nadřízeným. Tam je to tak nějak nastavené, což si myslím, že je správně. Pokud už teda ten pod podřízený není jakoby schopen se domluvit se svým nadřízeným, tak občas přijdou za mnou, jestli je s tím něco možné udělat. Já si třeba s tím vedoucím pracovníkem o tom promluví, buď najdeme nějaké řešení, nebo prostě se to nevyřeší vůbec, protože má třeba ten vedoucí pracovník dojem, že se to není potřeba řešit.

**T:** A tak myslíte si, že těch nespokojených je tak kolik? Protože Vy jste to na začátku říkala – že si myslíte, že ta celková spokojenost tady je. Byť přiznáváte, že to odměňování není úplně průhledné a spravedlivé. Kolik asi tak těch třeba nespokojených tady je?

**HR:** Co se týče odměňování jako takovýho, taky bych řekla těch 70 až 80 %.

**T:** Jsou spokojení a ten zbytek si občas přijde postěžovat?

**HR:** Hmm.

**T:** Tedy, kdybychom to ještě rozdělili, platí tady to rozdělení těch 70 % spokojenosti s finanční odměnou?

**HR:** Jo, takhle bych taky dala, těch 70 až 80 %.

**T:** Stejně tak s tou nefinanční?

**HR:** Co se týče těch nefinančních, tam si myslím, že co se týče těch benefitů jako takových tak, 90 % zaměstnanců, nebo těch TH pracovníků, by mělo nebo mohlo být spokojených. Toto se jakoby se mnou nikdy neřešilo, že by prostě někdo přišel, že prostě něco chybí, nebo takhle, to určitě ne. Spíš ty home office se občas řeší, takhle – myslím si, že THP jsou spokojení s nefinančními odměnami.

**T:** Jak je to pak ve společnosti s kariérním růstem?

**HR:** No to je taková docela těžká otázka, a mám-li být upřímná, tak co se týče kariérního růstu na těch vyšších pozicích, na těch vedoucích pozicích, je to hodně o oblíbenosti. A taky se dost často stává, že na tu vedoucí pozici nám dosadí někoho úplně neznámého. Ale, teď uvedu příklad třeba na ZEVU, teď odešel do důchodu jeden mistr směny. Tak kariérně postoupil na jeho místo zástupce směnového mistra. Takže ano, záleží. Záleží, jaká je to pozice.

**T:** Máte přehled jaké benefity jsou tady nejvíce využívané? Anebo nejvíce oblíbené?

**HR:** Hodně příspěvek na dětskou rekreaci a zájmovou činnost. Hodně se teď poptávají po Multi-sportkách a příspěvku na veřejnou dopravu. A životní pojištění.

**T:** A nejméně využívané?

**HR:** Nejméně...

**T:** Nebo že by tedy bylo něco nadbytečného?

**HR:** Já ani nevím, co tak nejméně... Samozřejmě stravenkový paušál, to dostává každý, ale nejméně, no, já už ani nevím, asi to očkování, to asi nejméně.

**T:** Myslíte si, že je třeba tady ten systém odměňování a benefitů změnit? Pokud ano, tak jakým způsobem?

**HR:** Co se týče benefitů jako takových, tak si myslím, že ne. Že tam toho je dost, možná by se mohly přidat, dejme tomu. Třeba ten sick day jako takový, nebo hodně lidí řešilo, že by uvítali, aby se ten příspěvek na dětskou rekreaci změnil na příspěvek na vlastní rekreaci. To vím, že se tady jako docela dost řešilo. Co se týče systému odměňování, asi takhle – měnit jako takhle ne, protože odměňování jsme dobře si myslím, jen to jako nastavit na nějakou jednotnou úroveň, co se týče třeba osobního hodnocení.

**T:** A pak tady mám poslední otázku – jestli zaměstnancům chybí nějaké benefity, jestli si oni o ně říkají. Vlastně to už jste zmínila i v té předešlé otázce – napadá vás k tomu ještě něco?

**HR:** Takhle už mě asi nenapadá nic. Jako navíc asi hodně ty sick day, home office, jestli to provoz dovoluje, že jo. A možná pro někoho, i když ta flexibilní pracovní doba tady je, takže tady to není jakoby pevně stanovený pro ty TH pracovníky, že musí být 7 a půl nebo 8 hodin být v práci. Tady asi si myslím, že nic nechybí, z mého pohledu. Pokud THP ví, a jsou si vědomi a jsou seznámeni se všemi těmi našimi benefity a s tím co máme, tak si myslím, že ne. A ti, co s tím nejsou seznámeni, tak si myslím, že hodně budou křičet nebo volat po těch home officech jako takových, nebo nějakým pracovním volnu, a ať už je to sick day. Nebo vím, že se to tady řešilo, nebo že se tady ptali, i na den volna pro na první školní den, nebo poslední školní den, takže to třeba.

**T:** Dobrá, moc Vám děkuji za rozhovor. To je vše. Chtěla byste ještě něco na závěr dodat?

**HR:** Asi ne. (smích)