



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# ZMĚNA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PROCESNÍM ŘÍZENÍ VE FIRMĚ

CHANGE OF MOTIVATION SYSTEM IN PROCESS MANAGEMENT IN THE COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Gleb Khasanov

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2022

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Gleb Khasanov**  
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Procesní management

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 bakalářskou práci s názvem:

### **Změna motivačního systému v procesním řízení ve firmě**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíl práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů  
Závěr  
Seznam literatury  
Přílohy

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

Cílem práce je navrhnout změny v motivačním systému se znalostí procesů ve vybrané firmě. Návrhy mají konkrétní charakter a praktické dopady. Součástí práce je i ekonomické zhodnocení doporučení.

#### **Základní literární prameny:**

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

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

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu a další návrhy stávajícího motivačního systému ve společnosti AMZ. Teoretická část této práce bude analyzovat základy lidské motivace a také účinné nástroje pro zlepšení motivace. Praktická část této práce je tvořena dotazníkovým šetřením a návrhy na implementaci nových prvků do stávajícího motivačního systému v AMZ s.r.o na systémové úrovni.

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the analysis and further design of the existing incentive system in AMZ. The theoretical part of this thesis will analyze the basics of human motivation as well as effective tools to improve motivation. The practical part of this thesis consists of a questionnaire survey and suggestions for the implementation of new elements in the existing motivation system at AMZ s.r.o. on a system level.

## **Klíčová slova**

Motivace, proces, zlepšování, firma, spokojenost, zaměstnanci, benefity, motivační systém

## **Key words**

Motivation, process, improvement, company, satisfaction, employees, benefits, motivation system

## **Bibliografická citace**

KHASANOV, Gleb. Změna motivačního systému v procesním řízení ve firmě [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143280>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 09. května 2022

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní doc. RNDr. Anně Putnové Ph.D., MBA, za trpělivost, důvěru a za ochotu pomoci a užitečné a cenné rady. Také bych rád poděkoval svým partnerům ze společnosti AMZ za spolupráci, ochotu pomáhat a poskytnuté možnosti výzkumu. Velké poděkování patří také všem respondentům, kteří věnovali svůj čas dotazníku.

# OBSAH

OBSAH.....	17
2. CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	14
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
1.1. Definice motivace .....	15
1.2. Typy motivace.....	16
1.2.1. Vnitřní motivace .....	16
1.2.2. Vnější motivace .....	16
1.3. Stimul a motiv .....	16
1.3.1. Motiv.....	17
1.3.2. Stimul.....	17
1.4. Motivační zdroje .....	17
1.4.1. Potřeby.....	18
1.4.2. Návyky.....	18
1.4.3. Zájmy .....	19
1.4.4. Hodnoty .....	19
1.4.5. Ideály .....	19
1.5. Teorie motivace.....	19
1.5.1. Homeostatický model motivace.....	20
1.5.2. Hedonistický model motivace .....	20
1.5.3. Pobídkový, aktivační model motivace.....	21
1.5.4. Kognitivní modely motivace .....	21
1.5.5. Humanistické modely motivace.....	21
1.5.6. Teorie instrumentality (Instrumentality theory) .....	21
1.6. Teorie obsahu (Content theory) .....	22
1.6.1. Maslowova hierarchie potřeb.....	22

1.6.2.	McClellandova motivace k úspěchu .....	24
1.6.3.	ERG theory .....	24
1.6.4.	Dvoufaktorová teorie motivace Herzberga .....	25
1.7.	Kritika obsahových teorií .....	25
1.8.	Procesní teorie .....	26
1.8.1.	Teorie spravedlnosti (rovnováhy) .....	26
1.8.2.	Teorie expectance .....	26
1.8.3.	Teorie X a Y .....	28
1.9.	Uplatňování koncepce motivace v práci manažera .....	29
1.10.	Vytvoření motivačního systému ve společnosti .....	30
1.11.	Zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců .....	31
1.11.1.	Rozbor spokojenosti s prací a standardizované techniky dotazování ...	31
1.11.2.	Analýza pracovní motivace .....	32
1.12.	Motivační nástroje .....	33
1.12.1.	Stimuly používané ke zvýšení pracovní motivace .....	33
1.12.2.	Přehled nástrojů, které jsou k dispozici ke stimulaci produktivity práce 33	
1.12.3.	Hmotná odměna .....	34
1.12.4.	Obsah práce .....	35
1.12.5.	Neformální povzbuzení zaměstnance .....	36
1.12.6.	Atmosféra na pracovišti .....	37
1.12.7.	Pracovní podmínky a pracovní režim .....	38
1.12.8.	Identifikace s prací, profesí a organizací .....	38
1.12.9.	Vnější stimulační faktory .....	39
1.13.	Proč je důležité vytvořit systém hodnocení pracovníků .....	39
1.14.	Strategie odměňování. ....	40

1.14.1.	Výhody pro zaměstnance .....	41
1.14.2.	Flexibilní benefity .....	42
1.15.	Proces .....	43
1.15.1.	Řízení procesů .....	43
1.15.2.	Cyklus DMAIC .....	44
1.16.	Závěr teoretické části.....	44
2.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	45
2.1.	Základní informace o společnosti .....	45
2.1.	Motivační systém společnosti .....	45
2.1.1.	Multisport card.....	45
2.1.2.	Flexibilní pracovní doba .....	46
2.1.3.	Penzijní plán .....	46
2.1.4.	Speciální asistenční program pro zaměstnance (EAP) .....	47
2.1.5.	Životní pojištění.....	47
2.1.6.	Medical Cafeteria.....	47
2.1.7.	Speciální mobilní tarif .....	48
2.1.8.	AMZ Discount Club .....	48
2.1.9.	Canadian medical.....	48
2.1.10.	Další výhody .....	48
2.2.	Výzkum.....	49
2.2.1.	Dotazníkové šetření .....	49
2.2.2.	První oddíl dotazníku.....	51
2.2.2.1.	Statistické otázky.....	51
2.2.3.	Druhý oddíl dotazníku .....	53
2.2.3.1.	Obecné potřeby.....	53
2.2.3.2.	Potřeby stability.....	57

2.2.3.3.	Sociální potřeby .....	61
2.2.3.4.	Rozvojové potřeby.....	65
2.2.3.5.	Závěr každého bloku otázek .....	69
2.2.4.	Třetí oddíl dotazníku.....	71
2.2.4.1.	Analýza podrobných otázek .....	71
2.2.4.2.	Závěr anlyzy podrobných otázek.....	77
2.2.5.	Čtvrtý oddíl dotazníku .....	80
2.2.5.1.	Analýza současných firemních benefitů.....	80
2.2.5.2.	Závěr anlyzy současných benefitů společnosti.....	82
2.2.5.3.	Návrhy nových firemních benefit.....	82
2.2.5.4.	Podrobná analýza seznamu potenciálních benefitů.....	83
2.2.5.5.	Otázky související se získáváním informací o benefitech.....	87
2.2.5.6.	Volné komentáře respondentů .....	89
2.3.	Shrnutí analytické části .....	90
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	92
3.1.1.	Změny v komunikaci .....	92
3.1.1.1.	Návrh 1 Zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech.....	93
3.1.1.2.	Návrh 2 Zlepšení pravidelnosti pochval od vedení a/nebo nadřízeného	95
3.1.2.	Zlepšení současných výhod .....	97
3.1.2.1.	Návrh 3 Přehodnocení slevového klubu AMZ.....	98
3.1.2.2.	Návrh 4 Rozšíření témat webinářů .....	100
3.1.2.3.	Návrh 5 Revize EAP a jeho nahrazení psychologem společnosti ...	102
3.1.3.	Návrhy nových výhod.....	103
3.1.3.1.	Návrh 6 Káva pro zaměstnance zdarma .....	103
3.1.3.2.	Návrh 7 Slevy na veřejnou dopravu (MHD) .....	106

3.1.3.3.	Návrh 8 Zavedení slev na letenky .....	107
3.1.3.4.	Návrh 9 Program "Soudržnost" (Teambuilding).....	108
3.1.3.4.1.	Paintball pro zaměstnance.....	109
3.1.3.4.2.	Questy pro zaměstnance .....	110
3.1.3.4.3.	Piknik pro zaměstnance .....	111
3.1.3.5.	Návrh 10 Zavedení "sick days" pro zaměstnance .....	114
3.1.3.6.	Návrh 11 Zavedení flexibilních benefitů.....	115
3.1.3.6.1.	Karta Gastro Pass .....	116
3.1.3.6.2.	Karta Flexi pass.....	117
3.1.4.	Úspory.....	118
3.1.5.	Zlepšení z hlediska procesů .....	120
3.1.6.	DMAIC .....	121
4.	Závěr .....	123

# 1. ÚVOD

Motivace je jednou z důležitých součástí našeho života. Přímo to souvisí s prosperitou jakékoli společnosti. Zainteresovaní a motivovaní pracovníci mohou přivést jakoukoli společnost na vrchol hry. Téma "Změna motivačního systému v procesním řízení ve firmě" jsem si vybral z následujících důvodů: Prvním a hlavním důvodem je můj vlastní zájem o toto téma, protože posledních pár let mě opravdu zajímá zvyšování vlastní motivace. Druhým důvodem je předmět Management, který jsem měl v prvním ročníku. Předmět se mi líbil a každý seminář mě opravdu zajímal. Třetím důvodem, který musím zmínit, je moje praxe, kterou jsem absolvoval rok. Pracoval jsem pro HR a moje práce přímo souvisela s motivací pracovníků a komunikací mezi firmou a zaměstnanci. I přes těžké časy způsobené pandemií jsem měl dostatek času analyzovat, jak vše ve firmě funguje. Již od začátku své praxe jsem věděl, jaké téma si vezmu pro svou diplomovou práci. Firma AMZ mi laskavě dovolila pomoci s tímto úkolem. Ale musel jsem dodržet několik podmínek a jednou z nich je anonymizovat společnost, proto budu společnost nazývat AMZ. Cílem mé závěrečné práce je popsat a analyzovat motivační systém pro společnost AMZ. Poté pomocí dotazníků zjistím aktuální úroveň motivace zaměstnanců, co se jim na současném motivačním systému líbí a nelíbí. Pak popíšu své návrhy na zlepšení současného motivačního systému ve firmě nebo některé jeho prvky. Tato závěrečná práce bude pro společnost docela zajímavým přínosem, protože osvětlí současnou motivaci jejích pracovníků a ukáže "úzká místa" systému. Tento «pohled zvnějšku» by mohl odpovědět na zakořeněné otázky, které možné trápí manažery společnosti již řadu let. První částí této práce je teoretická analýza motivace, aplikace motivace, motivační trendy, základní pojmy a další věci, které osvětlí základy této práce. Druhá část – je sběr informací pomocí dotazníků, analýza nasbíraných dat, grafické interpretace dat, návrhy na vylepšení stávajícího systému. Společnost AMZ je velká mezinárodní IT společnost se stovkami zaměstnanců po celém světě. V rámci tohoto výzkumu se zaměřím na jednotku, která se nachází v Brně v České republice.

## 2. CÍLE A METODIKA PRÁCE

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je analyzovat systém motivace ve společnosti AMZ s.r.o. a navrhnout reálná zlepšení, která zvýší spokojenost zaměstnanců. Návrhy budou zaměřeny na systematické změny stávajícího motivačního systému s ohledem na motivační procesy. Součástí práce bude vyhodnocení ekonomických aspektů návrhů a s přibližnou dobou realizace těchto návrhů. Analýza bude provedena s využitím teoretických studií a dotazníkového šetření.

### **Dílčí cíle jsou:**

- Analýza současné situace ve společnosti, organizační struktura, firemní zvyklosti, stávající benefity a motivační systém.
- Návrhy na rozšíření nebo úpravu stávajícího systému motivace na systémové úrovni s posouzením ekonomické stránky na základě nejnovějších trendů v oblasti motivace
- Výběr nejreálnějších návrhů, které budou přínosné nejen pro společnost, ale i pro její zaměstnance z hlediska motivace.

### **Struktura práce:**

První část této práce je teoretická, popisuje podstatu motivace, vývoj motivace v průběhu let, klasickou teorii motivace a různé motivační nástroje v moderní pracovní realitě. Druhá část této práce vás seznámí s firmou AMZ. s.r.o, její organizační strukturou, současným systémem motivace, benefity a dalšími firemními zvyklostmi, které mohou ovlivnit motivaci zaměstnanců. V závěrečné části práce bude provedena podrobná analýza současného stavu motivačního systému ve firmě, která bude analyzována pomocí dotazníku. Poté budou uvedeny návrhy možných změn, které mohou pomoci zlepšit současnou motivaci zaměstnanců. A závěrečnou částí bude na základě výsledků dotazníku výběr nejreálnějších změn, které by bylo možné ve firmě aplikovat s nejlepším poměrem kvalita/cena.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1. Definice motivace

Cílem každé společnosti je zvýšit svůj zisk a maximalizovat svou kapitalizaci. Aby to bylo dosaženo, každý ředitel ví, jak je důležitá motivace zaměstnanců ve firmě. Bez účinných motivačních metod a nástrojů bude obtížné dosáhnout požadovaných cílů a ukazatelů efektivity práce. Odbornost a efektivita personálu je základem úspěchu každé společnosti, ale za podmínky, že každý pracovník využije své schopnosti pro dobro organizace. Management by se měl zaměřit na vytváření příznivých podmínek pro realizaci a stimulaci pracovního potenciálu svých zaměstnanců. Termín «motivace» se poprvé objevil v roce 1813 v díle A. Schopenhauera « Na čtyřnásobném kořeni principu dostatečného rozumu» a byl definován jako «příčinná souvislost zevnitř» (SHOPENHAUER, 2007, s.12). Pracovní motivace nepochybně přitahovala pozornost ještě před objevením samotného termínu – od fáze vzniku organizace a potřeby podřídit jednání lidí, kteří se v ní podílejí, jejím cílům a záměrům. Neexistuje jednotná definice motivace. Každý autor se snaží definovat motivaci z hlediska svého vědeckého směřování. Slovo «motiv» pochází z latinského slova «moveo», a termín «motivace» pochází z latinského slova pro pohyb - «movere» (ADAIR, 2004, s.14). Pro Armstronga je výklad motivace založen na směru chování a faktorech, které toto chování ovlivňují, díky nimž lidé jednají určitým způsobem. Prohlásil také, že lidé se cítí motivováni, pokud cíl, který sledují, uspokojí jejich potřeby a poskytne jim nějakou odměnu. (ARMSTRONG, 2014, s 169). Locke a Latham definují motivaci podobně jako Armstrong a podle jejich pozorování se pojem motivace vztahuje k vnitřním faktorům, které člověka motivují k jednání, a k vnějším faktorům, které ho mohou k jednání přimět (LOCKE, LATHAM, 2004, s.388). Rozdíly v definicích můžeme vidět na další definici Nakonečného, která vymezuje motivaci z více fyzického hlediska a definuje motivaci jako proces, který vede k mobilizaci lidské síly a celkové energetizaci, která zvyšuje aktivitu člověka (NAKONEČNÝ, 1992, s. 17) John Arnold vyčleňuje tři složky, které definují motivaci: směr, úsilí a vytrvalost. Jinými slovy – o co se člověk snaží, jak moc a jak dlouho se snaží. (ARNOLD et al, 1991, s 310). Ze všech těchto definic můžeme dojít k závěru, že motivace je síla, která nutí lidi chovat se nebo jednat určitým způsobem. A důvody motivace jsou založeny na vnitřních a vnějších faktorech.

Dobře motivovaný člověk – je člověk, který se rozhodne vyvinout úsilí. A tento druh vnitřní motivace je nejlepší formou motivace, protože člověk v cíl věří a snaží se ho co nejlépe dosáhnout. Velmi důležitá je také vnější forma motivace. Tato dodatečná motivace by mohla pomoci člověku zůstat motivovaný po dlouhou dobu a poskytnout psychologické uspokojení. Jako nástroje této dodatečné motivace mohou být použity různé druhy odměn, různé formy uznání, kvalita a přístup managementu a úkoly, které si tento management klade. (ARMSTRONG, 2014, s. 170)

## **1.2. Typy motivace**

### **1.2.1. Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace je založena na tom, že člověk cítí, že jeho práce má smysl, úkoly jsou zajímavé a náročné a má určitou míru svobody ve svém jednání. Je zřejmé, že jedinec musí mít ve své práci pocit pokroku, který bude rozvíjet jeho profesní dovednosti. V tomto případě práce dává smysl, pocit úspěchu, důležitosti, skutečného zájmu o daný úkol a rozvíjí profesní a někdy i osobní dovednosti. Zároveň by měl mít pracovník určitou míru nezávislosti na pracovišti a také mít možnost volby jednat (ARMSTRONG, 2014, s. 170). Paradoxně, ale vnitřní motivace se může snížit, pokud použijeme některé prvky vnější motivace (motivace založená na vnějším povzbuzení). Sandel si všiml, že pokud je člověk motivován samotným úkolem a považuje ho za zajímavý, finanční motivace může tento skutečný zájem oslabit. (SANDEL, 2012, s.122)

### **1.2.2. Vnější motivace**

Vnější motivaci bychom mohli popsat jako průběh akcí, které ovlivňují lidské chování vůči konkrétnímu úkolu/úkolům. Tyto vnější motivátory mohou mít formu pobídek, které zahrnují: materiální výhody, povýšení, komplimenty a pochvaly. A mohou mít formu trestů: omezení bonusů, kritiku nebo disciplinární opatření. Vnější motivátory jsou mimořádně účinné jako krátkodobé řešení, které obvykle pomáhá zvýšit motivaci pracovníků. Vnitřní motivace má obvykle dlouhodobý účinek, protože není ovlivněna vnějšími faktory. (ARMSTRONG, 2014, s. 171)

## **1.3. Stimul a motiv**

### **1.3.1. Motiv**

Motiv je specifická vnitřní psychická síla každého člověka, kterou lze definovat jako důvod k nějakému jednání nebo chování. Cílem každého motivu je dosažení psychologického stavu naplnění. Motivy se spíše nazývají důvodem konkrétní lidské činnosti. Přítomnost motivu konstantní, dokud osoba nebude cítit psychické uspokojení. Bedrnová a Nový dělí motivy na dvě skupiny: Terminální (cílové) motivy a instrumentální motivy. Terminální motivy jsou motivy, které jsou vyjádřeny v podobě nějakého dokončeného cíle, který člověku přináší psychické uspokojení. Instrumentální motivy jsou motivy, které nelze přiřadit k žádnému konečnému, měřitelnému cíli, protože existují ve formě návyků nebo spíše osobních zájmů, a proto nemohou uspokojit psychologické potřeby člověka ve formě dosaženého cíle. Jako příklad můžeme vzít zvědavost člověka na cokoliv. Může to být literatura, politika, příroda atd. A pokud si vezmeme příklad s literaturou, jasně vidíme, že člověk, který rád čte, neuspokojí svůj motiv "číst" tím, že přečte určité množství knih. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 363)

### **1.3.2. Stimul**

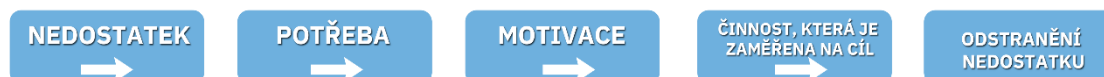
Stimul a stimulace jsou pojmy, které se používají k popisu vnějšího vlivu na psychiku člověka. Cílem stimulace je změna jednání nebo chování člověka s následnou změnou jeho motivace. Stimul je obvykle vnější forma povzbuzení, která způsobuje konkrétní změny v motivaci člověka. Závěrem lze říci, že motiv je vnitřní stav psychiky člověka a stimul je vnější podnět, který mění motivy člověka. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 364)

## **1.4. Motivační zdroje**

Abychom pochopili problematiku lidské motivace nebo motivace zaměstnanců, musíme jasně porozumět zdrojům motivace. To je základní poznatek, který slouží jako klíč k pochopení této problematiky. Zdroje motivace ovlivňují lidské chování a vytvářejí tendence, které směřují k lidskému jednání nebo práci. Bedrnová a Nový určují 5 zdrojů motivace, kterými jsou: Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 366)

### 1.4.1. Potřeby.

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Potřeba je subjektivní a znatelný nedostatek něčeho subjektivně důležitého pro konkrétního člověka. Potřeba se projevuje jako negativní pocit napětí, který vytváří pro člověka nutkání toto napětí odstranit. Vztah mezi potřebami a motivací můžeme vidět na obrázku č.1



Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu mezi nedostatkem, potřebou, motivací a činností (vlastní zpracování podle BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 366)

Na tomto diagramu jasně vidíme, jak se "nedostatek" mění v "potřebu", která pak vytváří motivaci k činnostem, jejichž cílem je odstranit "nedostatek". Obvykle lze potřeby rozdělit na dva typy:

- Primární potřeby - fyziologické a biologické potřeby, které pomáhají organismu žít. Do této skupiny můžeme zařadit: vzduch (dýchání), tekutiny (žízeň) nebo potravu (hlad).
- Sekundární potřeby - jsou potřeby sociální a psychogenní. Tyto potřeby jsou složitější a zaměřené na uspokojování sociálních potřeb člověka. Příkladem sociálních potřeb jsou potřeba seberealizace, dominance v hierarchii, společenské úspěchy, potřeba lásky. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 366)

### 1.4.2. Návyky

Návyk lze popsat jako opakující se, zautomatizované jednání člověka v konkrétní situaci. Návyky se odehrávají téměř v každém aspektu lidského života jako specifický vzorec jednání. Obvykle má vzorec návyku tři kroky:

- Prvním krokem je "signál", který člověka motivuje k určitému jednání.
- Druhým krokem je "známá akce" - akce, kterou člověk vykoná, aby dosáhl "odměny".
- Třetím krokem je "získání odměny" - pocit uspokojení.

Jako příklad si můžeme vzít čištění zubů před spaním. "Signálem" (spouštěčem) pro akci může být pocit ospalosti, vypnutí televize, zavření knihy nebo dokonce konkrétní večerní čas. "Známou akcí" je automatická akce, kdy si člověk jde do koupelny vyčistit zuby. "Odměnou" je v tomto případě pocit chuti máty a "čistoty" v ústech (DUHIGG, 2014, s. 29-42).

### **1.4.3. Zájmy**

Zájmy jsou považovány za specifickou formu lidské motivace ke konkrétnímu jevu. Obvykle zájmy motivují člověka k určitým činnostem nebo krokům, které vedou k pochopení jevu na určité úrovni. Většina zájmů je pro každého člověka subjektivní. Nejčastější zájmy jsou: etické, sociální, přírodní, obchodní, technické, sportovní, umělecké, poznávací (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 368).

### **1.4.4. Hodnoty**

Hodnoty mají velký vliv na lidské chování a slouží také jako zdroj motivace. Hodnoty mají pro každého člověka subjektivní a individuální význam. Hodnoty mohou mít různé podoby, ale přesto můžeme seřadit ty nejběžnější, kterými jsou: rodina, děti, práce, přátelství, peníze, svoboda, úspěch, vzdělání atd. Je důležité si uvědomit, že i výše uvedené "běžné" hodnoty mají pro každého člověka jiný význam (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 369).

### **1.4.5. Ideály**

Ideál je představa něčeho subjektivně žádoucího, s pozitivním hodnocením a něčeho, co má pro člověka velkou hodnotu, aby se o dosažení tohoto cíle snažil. Ideály jsou vytvářeny na základě sociálních faktorů vývoje a formování a rozvíjení charakteru člověka. Velký vliv na ideály má rodina a různé autority (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 370).

## **1.5. Teorie motivace**

První přístupy k pochopení lidské motivace pocházejí ze starověkého Řecka. Řeční filozofové pojímali motivaci ve smyslu hédonismu, axiologického učení, které definovalo hédonismus jako myšlenku, že smyslem života - dosažení slasti a vyhnutí se

všem špatným emocím (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 380). Celkově se teorie motivace snaží odpovědět na další otázky:

- 1) Pokouší se zkoumat lidské chování a vysvětlit samotnou motivaci.
- 2) Vysvětluje různé techniky, metody a problematiku pro budoucí manažery a vedoucí pracovníky, jak ovlivňovat lidské chování, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků ve firmě.
- 3) Strukturuje a vytváří různé motivační modely lidského chování.

Základní modely motivace lidského chování podle Bedrnové a Nového (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 379):

- Homeostatický model motivace
- Hedonistický model motivace
- Pobídkový, aktivační model motivace
- Kognitivní, poznávací modely motivace
- Humanistické koncepty motivace

### **1.5.1. Homeostatický model motivace**

Homeostatický model lidského chování vyvinul Walter Cannon v roce 1915 na základě homeostatické teorie. Tato teorie vycházela z toho, že pokud je "narušena vnitřní optimální rovnováha fyziologických faktorů, dochází k biologickým procesům (včetně procesů chování), jejichž cílem je obnovení rovnováhy a které končí obnovením této rovnováhy nebo event. smrtí jedince". Tento model se zaměřuje na motivy, které byly vytvořeny organickými faktory, jako je nedostatek vody v lidském těle, což vede k nerovnovážnému stavu organismu, který ho motivuje k vyhledávání vody nebo jiných tekutin, aby obnovil rovnováhu. V tomto případě tento model dostatečně nevysvětluje další faktory motivující lidské chování (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 379-380).

### **1.5.2. Hedonistický model motivace**

Hédonismus vznikl ve starověkém Řecku jako filozofie, která vysvětluje život prostřednictvím potěšení a radosti. Je založen na zdůrazňování lidských emocí a směřování všech lidských činností k dosažení slasti. Tento model, stejně jako homeostatický model lidského chování, bere lidskou motivaci zcela jednostranně a

nevysvětluje celou škálu motivačních faktorů. Hedonismus například nevysvětluje lidskou motivaci k obtížným, nepříjemným úkolům, které někdy nepřinášejí žádné "příjemné" (z hedonistického hlediska) výsledky (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 380).

### **1.5.3. Pobídkový, aktivační model motivace**

Tento model motivace, který je také známý jako aktivační model, vychází z toho, že motivace vychází z vnějších faktorů a vytváří podnět - pobídku. Podnět má silný vliv na chování prostřednictvím hypotetických proměnných, které se nazývají "pobídková motivace". Aktivační model popisuje dvě skupiny pobídek:

- Prvotní - podněty, které jsou přirozené a mají silný účinek.
- Druhotné - podněty, které mají silný účinek v důsledku procesu učení (např. experimenty I.P. Pavlova) (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 380).

### **1.5.4. Kognitivní modely motivace**

Kognitivní model vychází z toho, že procesy poznávání mají pro člověka motivační účinek. Z kognitivního pohledu je motivace vědomou volbou, která se uskutečňuje prostřednictvím komplexního rozhodovacího procesu, v němž se porovnávají možnosti, zvažují náklady a přínosy a posuzuje se pravděpodobnost dosažení požadovaných výsledků (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 381).

### **1.5.5. Humanistické modely motivace**

Jednu z nejpobulárnějších humanistických teorií o motivaci lidského chování vymyslel Abraham Maslow. Ten tvrdil, že každý člověk má dva typy sil, které ho motivují. První silou je strach o bezpečí, který způsobuje stagnaci a pasivitu člověka (regresivní síla). A druhou silou je motivace jít vpřed, riskovat své bezpečí a důvěřovat okolnímu světu v zájmu seberealizace a jedinečnosti "Já" (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 382).

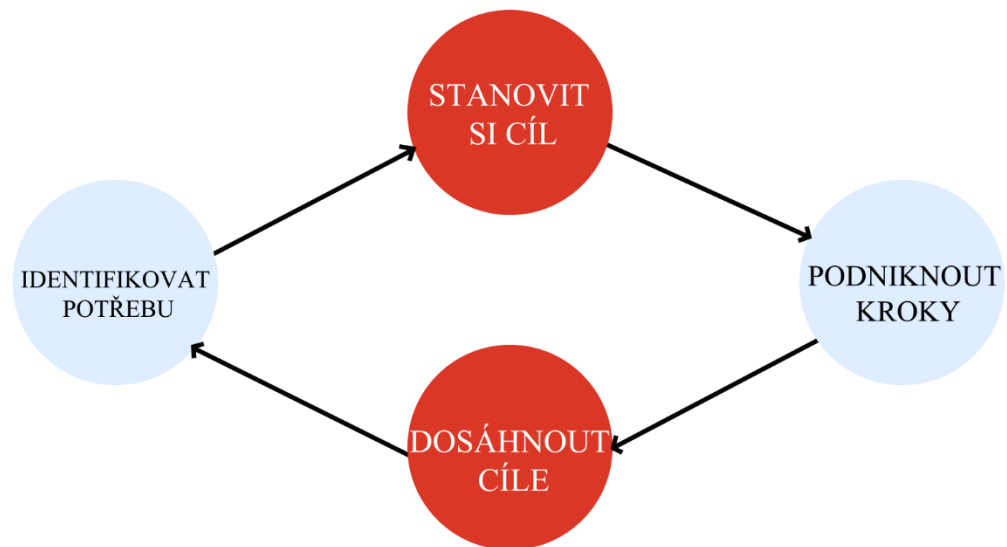
### **1.5.6. Teorie instrumentality (Instrumentality theory)**

Teorie instrumentality je založena na tom, že odměňuje nebo trestá osobu za její konkrétní výkon. Tento vztah přímo souvisí s efektivitou pracovníka. Efektivita je odměňována a neefektivita pracovníka je penalizována. Tato metoda se dodnes poměrně často používá pro svou jednoduchost a přímočarost. Kořeny této teorie vycházejí z

teorie vědeckých metod řízení Taylora. Teorie instrumentality se opírá pouze o systém vnější kontroly a neuznává řadu dalších lidských potřeb. Nedoceňuje také skutečnost, že formální systém kontroly může být vážně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. (ARMSTRONG, 2014, s. 171).

## 1.6. Teorie obsahu (Content theory)

Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace z hlediska potřeb. Zatímco teorie instrumentality vychází z jednoduchého vztahu (výkon – odměna nebo nedostatečný výkon – trest), teorie obsahu předpokládá, že neuspokojená potřeba způsobuje napětí, které chce člověk odstranit. V tomto případě tento stav nerovnováhy funguje jako samotný motivátor. Maslow, Alderfer, McClelland a Herzberg vynaložili velké úsilí na rozvoj obsahové teorie. Obsahová teorie pomáhá pochopit složky motivace, ale nevysvětluje, jak motivace ovlivňuje výkon každého pracovníka. Hrubý grafický model obsahové teorie je vidět na obrázku č.2 (ARMSTRONG, 2014, s. 171).



Obrázek 2: Motivační proces v teorii obsahu (vlastní zpracování podle ARMSTRONGA, 2014, s 172).

### 1.6.1. Maslowova hierarchie potřeb

Jeden z nejznámějších konceptů motivace lidského chování vytvořil v roce 1954 Abraham Maslow. Vytvořil 5 kategorií potřeb, které lze znázornit jako pyramidu. "Spodní" potřeby představují tzv. základní fyziologické potřeby potravy, vody, vzduchu a další fyziologické a biologické potřeby. Po uspokojení fyziologických potřeb se podle teorie pozornost člověka přesouvá na další stupeň pyramidy, kterým je v tomto případě potřeba bezpečí. Tímto postupem může člověk dosáhnout vrcholu pyramidy, kterým je seberealizace, které podle teorie "nelze uspokojit". Potřeby v hierarchii jsou následující:

- Fyziologické potřeby - základní potřeby jídla, vody, odpočinku atd.
- Potřeby bezpečí - potřeby jistoty a bezpečí.
- Sounáležitost a potřeby lásky - sociální vztahy.
- Potřeby úcty - pocit úspěchu, prestiže.
- Seberealizace – Realizace vlastního potenciálu.

Tuto potřebu nelze uspokojit. Po uspokojení aktuální potřeby se dominantní stane další potřeba v pyramidě. Dominantní potřeba působí jako motivace k uspokojení této potřeby. Je důležité si uvědomit, že "uspokojení" potřeby může mít různé podoby, zejména u potřeb, které jsou blízko vrcholu pyramidy nebo na jeho vrcholu.

Maslowova teorie potřeb byla velmi oblíbená pro svou jednoduchost a grafické znázornění. Byla však také kritizována pro svá omezení a příliš jednoduchý pohled na lidskou motivaci. Například: struktura potřeb se může u jednotlivých osob lišit. Tato teorie bere lidské potřeby z absolutního hlediska, které lze aplikovat na kohokoli, a nebere v úvahu subjektivní lidské vnímání jednotlivých úrovní pyramidy.

(ARMSTRONG, 2014, s. 171).



Obrázek 3: Zjednodušená Maslowova hierarchie potřeb reprezentovaná jako pyramida (vlastní zpracování podle DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 237).

### 1.6.2. McClellandova motivace k úspěchu

Alternativní způsob třídění potřeb vytvořil McClelland v roce 1961 na základě studií manažerů. Vymezil tři potřeby, z nichž nejdůležitější je "úspěch".

- 1) Potřeba úspěchu. Tato potřeba vychází z konkurenčního úspěchu měřeného podle osobního standardu dokonalosti.
- 2) Potřeba sounáležitosti. Potřeba přátelství, lásky a dalších lidských sociálních potřeb.
- 3) Potřeba moci. Potřeba vlivu na lidi. (ARMSTRONG, 2014, s. 172).

### 1.6.3. ERG theory

Teorie ERG, kterou vypracoval Alderfer, také obsahuje 3 kategorie potřeb. Teorie je dostatečně jednoduchá a její název je založen na prvních písmenech uváděných potřeb.

E - znamená Existenční potřeby - neboli jinými slovy potřeby, které nám umožňují žít. Potřeby, které nám diktují, abychom uspokojili svůj hlad, žízeň nebo jinou životní potřebu.

R - znamená potřeby příbuznosti (Relatedness). Člověk není samostatný prvek.

Potřebuje se zapojit do vztahu s ostatními lidmi, aby byl přijat, pochopen a ovlivněn.

G - znamená potřeby růstu (Grow). Tato nejdůležitější potřeba vychází z možnosti, aby lidé byli tím, kým jsou, a dosáhli svého možného potenciálu (ARMSTRONG, 2014, s. 172).

#### 1.6.4. Dvoufaktorová teorie motivace Herzberga

Jedná se o model, který vytvořil Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci. Tato teorie je po Maslowově teorii jednou z nejcitovanějších. Tato teorie tvrdí, že existují dva faktory spokojenosti.

- První faktor – spokojenost "s prací samotnou".
- Druhý faktor – spokojenost, která vychází z mzdových a pracovních podmínek.

Herzberg rozdělil faktory na faktory, které vytvářejí "negativní" a "pozitivní" pocity. Faktory, které vytvářejí "pozitivní" pocity, se nazývají "**motivační faktory**" a negativní pocity - "**hygienické faktory**". Hygienické faktory samy o sobě potenciálního pracovníka nemotivují, ale vytvářejí podmínky pro setrvání na pracovišti. Jako mnoho jiných obsahových teorií byla i tato široce kritizována za zobecňování lidských potřeb. Nicméně Herzbergův dvoufaktorový model byl jednoduchý, srozumitelný a orientovaný na reálný život, což tuto teorii udělalo poměrně populární. Model nastiňuje důležitost finančních a nefinančních prvků při tvorbě motivačního systému (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 382).

#### 1.7. Kritika obsahových teorií

Teorie obsahu byly široce kritizovány. Mnoho z nich má v jádru společné myšlenky. Shields si všiml, že všichni nesprávně předpokládají následující myšlenky (SHIELDS, 2007, s. 74):

- Myšlenka, která je založena na skutečnosti, že všichni lidé mají stejné potřeby. Tento univerzální soubor potřeb je hlavním předmětem kritiky jakékoli obsahové teorie.
- Myšlenka, že potřeby a chování jsou automatické a nejsou ovlivněny mnoha dalšími proměnnými, jako jsou hodnoty a vědomé volby.

- Myšlenka, že potřeby se řídí přísnou hierarchií a mají jednoduchý a předvídatelný řád.

## 1.8. Procesní teorie

### 1.8.1. Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie spravedlnosti neboli teorie rovnováhy vychází z kognitivních teorií motivace. Hlavní myšlenkou této teorie je, že lidé mají přirozenou tendenci porovnávat svůj podíl na práci s podílem svých spolupracovníků, kteří vykonávají stejnou nebo téměř stejnou práci. Lidé porovnávají nejen svůj přínos k práci, ale také "efekt", který za tuto práci dostávají, se svými kolegy. Tento "efekt" může mít podobu peněz, možností kariéerního růstu nebo i pouhé pochvaly od nadřízeného. Pokud si například pracovník všimne, že jeho kolega odvádí stejné množství práce, ale dostává více "efektů", vyvolá to stav nerovnováhy. Pracovník, který si všimne "nespravedlnosti", bude motivován k obnovení rovnováhy. Tento stav "nerovnováhy" můžeme pozorovat v jakémkoli týmu. Tým funguje jako celek pouze tehdy, když všichni pracují stejně. Když jeden člen týmu začne pracovat méně než ostatní a zároveň bude dostávat všechny «efekty» (např. benefity, bonusy, plat) práce, ostatní členové týmu pocítí "nespravedlnost" a budou motivováni pracovat méně a budou tohoto "líného" spolupracovníka kopírovat. Proto je velmi důležité, aby každý manažer sledoval všechny členy týmu. Nedostatečný výkon jednoho člena týmu může vést k nedostatečnému výkonu celého týmu, a tedy i celé společnosti (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 388).

### 1.8.2. Teorie expectance

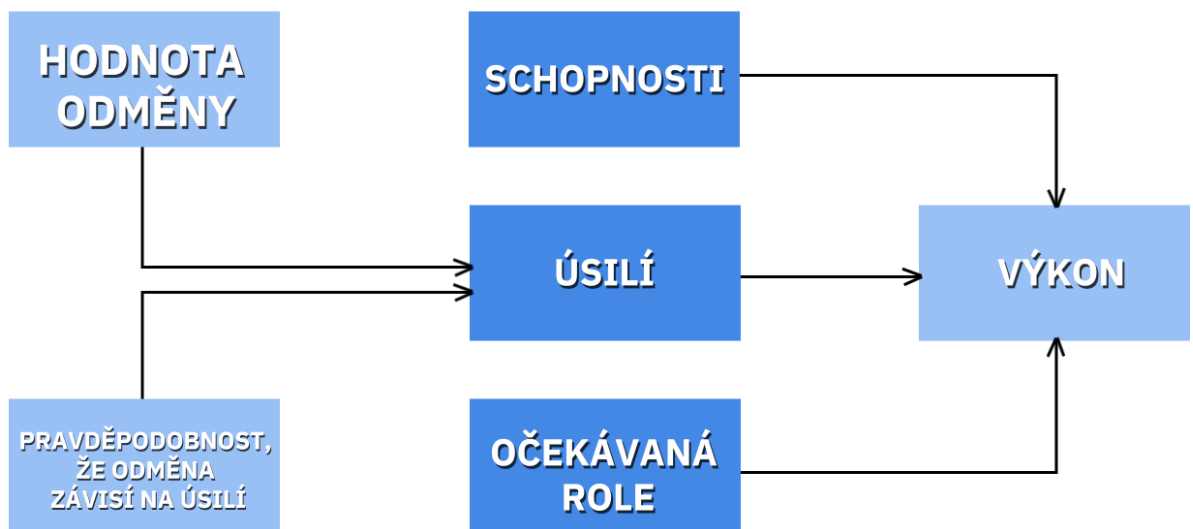
Teorie očekávání je teorie, kterou formuloval V. H. Vroom. Vychází z teorie VIE (valency-instrumentality-expectancy), kde V znamená valenci, kterou lze v této teorii znázornit jako hodnotu. I je zkratka pro instrumentalitu, která je založena na přesvědčení, že když člověk udělá jednu věc, povede to k jiné věci, a E je zkratka pro očekávání, které je založeno na přesvědčení, že činnost povede k výsledku. Teorie očekávání říká, že motivace pracovníka bude vysoká, pokud:

- 1) Pracovník ví, co má dělat, aby získal odměnu.

2) Pracovník ví, že odměnu bude moci získat.

3) Pracovník ví, že odměna bude hodnotná.

V tomto případě existuje motivace, protože člověk vidí souvislost mezi výkonem a výsledkem a výsledek slouží jako uspokojení potřeby. Jako příklad můžeme vzít peníze jako vnější motivátor. V takovém případě finanční motivace funguje pouze tehdy, pokud existuje jasné pochopení souvislosti mezi úsilím a odměnou a člověk chápe, že odměna stojí za jeho úsilí. Příliš vysoká nebo příliš nízká finanční odměna snižuje motivaci pracovníka. Nízká finanční odměna způsobuje menší úsilí ze strany pracovníka, protože pocítí "propast" mezi úsilím a odměnou a nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl. Na druhou stranu příliš vysoká finanční odměna za malé množství práce způsobí kognitivní disonanci a pracovník bude pracovat méně, protože jeho finanční potřeby budou nadměrně uspokojeny a on se zaměří na jiné hodnoty ve svém životě. Proto je vnitřní motivace, která vzniká kvůli práci samotné, mnohem silnější ve srovnání s vnější motivací (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 387).



Obrázek 4: Porterův a Lawlerův model motivace (vlastní zpracování podle ARMSTRONGA, 2014, s. 175).

Porter a Lawler v roce 1968 vytvořili na základě Vroomovy teorie vlastní model, který je vidět na obrázku č 4. V návaznosti na Vroomovu myšlenku navrhli, že existují dva faktory, které určují úsilí, které lidé vynakládají na svou práci. Prvním faktorem je

hodnotná odměna, která dokáže zajistit lidské potřeby v oblasti sociálního respektu, bezpečí, autonomie a možnosti seberealizace. Druhým faktorem je faktor, který vytváří jasnou hranici mezi úsilím a odměnou. Člověk musí mít jasnou představu o odměně. Čím hodnotnější je odměna, tím větší je šance, že k jejímu získání musí člověk v dané situaci vynaložit větší úsilí. Důležité je, aby úsilí bylo efektivní. Efektivní úsilí má dvě proměnné, které mohou pomoci splnit úkol:

1) Osobní dovednosti. K této skupině můžeme přiřadit intelekt, znalosti, osobní charakteristiky, dovednosti.

2) Jasně vnímání úlohy. Osoba by měla znát svou roli na pracovišti, kterou lze popsat jako jasnou rovnováhu mezi tím, co jedinec chce dělat, a tím, co si myslí, že se od něj vyžaduje (ARMSTRONG, 2014, s. 174).

### **1.8.3. Teorie X a Y**

McGregorova teorie, nazývaná teorie X a Y, rozděluje pracovníky do dvou podmíněných kategorií. Kategorie X je kategorie, která předpokládá lenost jedince, že osoba potřebuje dohled a kontrolu a přirozeným chováním pracovníka typu X je neochota pracovat. V tomto případě je třeba pracovníka podmíněné kategorie X motivovat a donutit k práci systémem odměn a trestů. Pro takové lidi je vhodný autoritativní způsob vedení, obrazně řečeno "na krátkém vodítku". B V tomto případě se vedení nezaměřuje na přání pracovníků typu X a nebere v úvahu jejich osobní potřeby. Druhou orientační kategorií je zaměstnanec Y. Tato kategorie předpokládá, že zaměstnanec bude s radostí plnit úkoly, které mu byly přiděleny, a bude se přirozeně zapojovat do života organizace. V takovém případě se odpovědnost a povinnosti ve firmě stávají pro člověka větší motivací než například finanční odměna. V takovém případě se finanční stránka věci stává druhořadou než touha být důležitým členem organizace, mít možnost být kreativní a vidět výsledky své práce. (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 231-232) V tomto případě vedení organizace dbá na to, aby lidé typu Y měli příležitosti k dalšímu rozvoji. Osobní přání a potřeby tohoto typu zaměstnanců jsou vždy brány v úvahu a organizace hledá další možnosti, jak co nejlépe využít jejich schopností. Důležitou součástí konceptu X a Y je zjištění, že s rozvojem ekonomiky, sociálních a kulturních horizontů společnosti se stále více lidí stává typem Y (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 389).

## 1.9.Uplatňování koncepce motivace v práci manažera

Vznik různých motivačních koncepcí a modelů vyvolal praktickou potřebu tyto koncepce uplatnit v praxi. Vezmeme-li Maslowovu teorii potřeb, zjistíme, že pyramida potřeb je v praxi velmi obtížně použitelná, pokud jde o zvyšování pracovní motivace. Jedním z hlavních problémů při aplikaci pyramidy je nejvyšší úroveň potřeb v podobě seberealizace. Individuální cíle pracovníků se velmi často neshodují s cíli celé organizace. Kromě toho mají pracovníci zcela odlišnou úroveň aspirací na seberealizaci. Vezmeme-li zbývající stupně Maslowovy pyramidy, pak vidíme následující obraz: První dva stupně v podobě primárních potřeb a potřeb bezpečí jsou přímo závislé na sociálních zárukách dané země a mzdách. Problémem je také uplatnění nejvyššího stupně pyramidy (seberealizace), a to vzhledem k individuálním rozdílům každého pracovníka. Jediné, co lze ovlivnit ze strany firmy a vedení, jsou sociální potřeby (sociální kontakty, pocit sounáležitosti, emocionální potřeby) a potřeby respektu a statusu. Teoretické modely motivace neposkytují vedení podniku konkrétní návod. Manažer musí plnit konkrétní úkoly a pohotově motivovat zaměstnance pouze s dostupnými lidskými zdroji. V tomto případě se v praxi hledají konkrétní kroky a nástroje ke zlepšení výkonnosti (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 236-237). Je velmi důležité si uvědomit, že mezi motivací a výkonem je velký rozdíl. Na výkon zaměstnance má vliv nejen motivace, ale i další proměnné, jako jsou schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnance, které určují jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho existují také vnější faktory, jako je kvalita vybavení pracoviště, úroveň fyzických podmínek při práci (např. osvětlení pracoviště, klimatické podmínky, množství fyzické námahy potřebné k dosažení úkolů a potenciální nebezpečí na pracovišti (riziková práce). V pracovním procesu je velmi důležité stanovit dlouhodobou výkonnost pracovníků a vyhnout se krátkodobým, časově omezeným situacím, které mohou vést k tzv. "přemotivování". V situacích, kdy je nutné krátkodobě zvýšit efektivitu práce, dochází velmi často k přílišnému zvýšení motivace zaměstnance, což vede ke zhoršení efektivity práce. To pak vede nejen ke snížení očekávaného vysokého výkonu, ale také ke snížení obvyklého výkonu pracovníka. Místo krátkodobé motivace klade pracovní proces důraz na optimální výkon každého zaměstnance. V některých firmách jsou zavedeny specifické normy pro sledování tohoto optimálního výkonu (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 390-391).

## 1.10. Vytvoření motivačního systému ve společnosti

Motivační program každé společnosti nemá jasný a přesný rámec. Každá společnost často využívá omezené nástroje z oblasti řízení personálu ke zvýšení produktivity a loajality zaměstnanců k organizaci. Dvěma hlavními cíli jsou:

- vytvoření vazby mezi zájmy zaměstnanců a zájmy společnosti
- rozvoj odborných a osobních charakteristik pro jejich další uplatnění v prospěch společnosti.

Pro úspěšné vytváření a rozvíjení těchto cílů je nutné kombinovat vnější pobídky se strukturou vnitřních potřeb a osobních motivů zaměstnanců. To vyžaduje znalost vnitřních motivů a dalších charakteristik vašich zaměstnanců, protože tato znalost určuje, jak dobře lze k motivaci použít různé nástroje. Motivační program by měl být v souladu se strategickými cíli organizace. Dvořáková se dělí o pět možností, jak vytvořit dobrý motivační program v organizaci (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 239-240):

- 1) Potřeba porozumět stavu a účinnosti současných klíčových faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců. Tento krok zahrnuje sběr údajů od různých pracovníků prostřednictvím dotazníků, osobních rozhovorů a řádného vyhodnocení jejich odpovědí, nejlépe interpretovaných odborníkem.
- 2) Dále je zjišťována tzv. charakteristika motivačního klimatu organizace, kde jsou zkoumány důvody spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, vnitřní, osobní klima v podniku mezi zaměstnanci a postoj zaměstnanců k organizaci.
- 3) Stanovení konkrétního cíle motivačního programu. Specifické cíle, kterých je třeba dosáhnout, aby se zlepšila motivace a postoje zaměstnanců k organizaci.
- 4) Stanovení konkrétních nástrojů k dosažení motivačních cílů zaměstnanců. Mělo by se jednat o konkrétní kroky a omezení, které by měly zvýšit efektivitu a produktivitu celé organizace prostřednictvím rozvoje motivace zaměstnanců. Motivační program musí být účinný a musí zohledňovat všechny hlavní faktory, které ovlivňují lidský aspekt produktivity organizace. Vytváření produktivního klimatu zahrnuje nejen vliv různých materiálních pobídek (peníze, odměny, různé benefity), ale také vytváření možností výběru pro zaměstnance, hodnocení zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace, jejich umístování na preferované pracovní pozice a zvyšování znalostí o

možnostech rozvoje osobních perspektiv souvisejících s organizací. Tyto nástroje lze rozdělit například do následujících oblastí:

- zlepšení výběru a hodnocení zaměstnanců pro další profesní rozvoj a kariérní postup.
- vytvoření specifického systému odměňování a benefitů, který odpovídá výkonu na základě objektivních metod hodnocení.
- systém péče o sociální rozvoj zaměstnanců, včetně různých volnočasových aktivit.
- opatření v oblasti posílení vztahu mezi zaměstnancem a organizací.
- opatření v oblasti sociálních a osobních schopností zaměstnanců.
- systém účasti zaměstnance na výsledcích organizace a možnost jeho vlivu na rozhodování o dalším rozvoji organizace.

5) Vytvoření motivačního programu ve formě uceleného koncepčního dokumentu, ve kterém budou uvedeny kroky realizace, konkrétní termíny a osoby odpovědné za realizaci programu (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 240-241).

### **1.11. Zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců**

Pro realizaci motivačního programu a dalších opatření ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců je nutné řádně shromáždit informace o současném stavu motivace zaměstnanců. Podíváme se na:

- 1) Rozbor spokojenosti s prací a standardizované techniky dotazování.
- 2) Analýza pracovní motivace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 395).

#### **1.11.1. Rozbor spokojenosti s prací a standardizované techniky dotazování**

Vztah k práci, stejně jako spokojenost s prací, je subjektivním měřítkem každého člověka. Přestože tento vztah nemůžeme měřit empirickými měřeními, máme k dispozici různé metody, které nám umožňují objektivně určit spokojenost člověka s prací a související podmínky. Na základě shromážděných údajů lze přijmout konkrétní opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jedním ze způsobů, jak prozkoumat

kvalitu vztahu člověka k jeho práci, je písemný nebo osobní rozhovor se zaměstnancem. V těchto případech se věnuje pozornost reakcím zaměstnance ve standardně přijímané situaci. Je třeba poznamenat, že při dotazování mají lidé tendenci snažit se odpovídat "správně" tak, jak se od nich očekává. V tomto případě je při zkoumání spokojenosti s prací nutné si hned na začátku uvědomit, zda budou respondenti ochotni odpovídat věcně a neodchýlí se k tzv. správné odpovědi. Jednou ze základních a nezbytných podmínek pro získání správného obrazu o tom, co se děje, je vysvětlit respondentovi, proč jsou mu kladeny otázky týkající se jeho spokojenosti. To by mělo být provedeno jak v písemných průzkumech, tak při ústních rozhovorech. Standardizovaný průzkum má pevné znění otázek a logickou posloupnost. Písemné a osobní rozhovory mají své výhody i nevýhody. Například písemné průzkumy se lépe kontrolují a jsou levnější, ale mnoho lidí se zdráhá na ně odpovídat, což snižuje množství získaných informací a může zkreslit obraz. Odpovědi v písemném dotazníku mohou být navíc ovlivněny jinými osobami, např. pokud se respondent chce poradit s kolegou v případě nepochopení otázky nebo pokud nemá konkrétní názor. Písemné dotazníky jsou také ovlivněny časovým faktorem, protože od rozeslání dotazníku do obdržení výsledků může uplynout určitá doba, což osoba provádějící průzkum spokojenosti s prací nemůže ovlivnit. Ke zkoumání spokojenosti s prací se často používá písemný dotazník pro zaměstnance. Otázky v těchto dotaznících mohou být různé, od otevřených, kdy výzkumník nechává respondenty volně odpovídat na otázky, až po uzavřené, kdy výzkumník nechává respondenty odpovídat na určité škále (například od jedné do pěti, kde jedna je "nevyhovující" a pět je "ideální"). Tyto škály mohou být jednofaktorové nebo dvoufaktorové. Jednofaktorové škály jsou založeny na myšlence, že spokojenost má různé úrovně, od nejpozitivnější po nejnegativnější. Dvoufaktorové škály měří spokojenost a nespokojenost zvlášť. Při interpretaci výsledků se porovnává důležitost jednotlivých faktorů s výsledky škály spokojenosti. Stojí za to věnovat velkou pozornost tomu, co konkrétní zaměstnanec subjektivně považuje za "důležité" (např. mzda, tým, pracovní proces), ale na stupnici spokojenosti hodnotí nízko. V takovém případě je vhodné v těchto oblastech uplatnit opatření k řešení nespokojenosti, zejména pokud se jedná o masový jev. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 395-397).

### **1.11.2. Analýza pracovní motivace**

Výzkum a interpretace motivace je metodologicky mnohem složitější proces. Sám jedinec často plně nerozumí důvodům své motivace, což komplikuje proces výzkumu. K analýze pracovní motivace se používají nepřímé techniky a metody. Jednou z běžných technik zkoumání lidské motivace je přímé pozorování chování člověka při práci a následná kvalifikovaná analýza výsledků pozorování. Nejúčinnější verze této techniky je, když je pozorovatel přímo zapojen do pracovního procesu a/nebo je součástí pracovního týmu a může pozorovat chování ostatních osob zapojených do pracovního procesu. Je důležité, aby ostatní nevěděli, že jsou pozorováni, aby nebyly ohroženy výsledky pozorování a objektivita hodnocení (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 398).

## **1.12. Motivační nástroje**

### **1.12.1. Stimuly používané ke zvýšení pracovní motivace**

V této části budou podrobně popsány nástroje pro stimulaci produktivity práce a jejich využití v praxi.

### **1.12.2. Přehled nástrojů, které jsou k dispozici ke stimulaci produktivity práce**

Stimulace je vnější vliv na chování člověka, který má zlepšit jeho motivaci. Účinnost stimulace závisí na několika faktorech. Záleží například na vnitřním vnímání podnětu, motivační hierarchii a na tom, jestli je člověk ochoten podnět přijmout, nebo ne. Jak jsme již uvedli, lidské potřeby jsou velmi subjektivní, takže není možné stanovit jeden typ stimulu pro všechny. Existuje například tzv. motivační profil, nástroj, který pomáhá identifikovat ty potřeby a přání v motivační struktuře zaměstnance, které maximalizují jeho výkon. Hlavním kritériem pro efektivní motivaci zaměstnanců je pochopení a znalost jejich osobnostních rysů a také znalost jejich motivačních profilů. Stimuly se mohou u jednotlivých osob značně lišit. Stimul je něco, co má pro zaměstnance význam, něco, co mu organizace může nabídnout. Bedrnová a Nový sdílejí sedm stimulačních nástrojů, které jsou důležité jak z obchodního, tak z psychologického hlediska. Nástroje jsou seřazeny sestupně podle důležitosti:

- 1) Hmotné odměny
- 2) Obsah práce
- 3) Povzbuzování a neformální hodnocení
- 4) Atmosféra pracovní skupiny
- 5) Pracovní podmínky a režim práce
- 6) Identifikace zaměstnance s prací, profesí a podnikem.
- 7) Vnější stimulační faktory (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 399-400).

### **1.12.3. Hmotná odměna**

Hmotná odměna je pro každého zaměstnance jednou z hlavních a zásadních pobídek, protože je zdrojem obživy. Hmotná odměna v tomto případě tak či onak ovlivňuje primární potřeby a potřeby zabezpečení jedince. Hmotné odměny lze vyjádřit nejen v penězích, ale i v jiných, méně univerzálních a likvidních jednotkách. Příkladem nestandardních hmotných odměn jsou například různé benefity, slevy na zboží společnosti, ve které zaměstnanec pracuje, připojištění, obdržení poukázek na různé zboží a služby, služební automobily, ale i různé symbolické dárky a ocenění. Odměna, která je poskytnuta ve správný čas (například když má zaměstnanec konkrétní potřebu), může zaměstnance motivovat ještě více než peníze. Pokud zaměstnanec cítí, že se o něj společnost zajímá a že se stará o jeho osobní potřeby, může to vést k tomu, že zaměstnanec v budoucnu převezme větší odpovědnost, bude podávat lepší výkony a jeho potřeby se budou více shodovat se strategickými cíli organizace. Pro všechny hmotné odměny platí řada pravidel, která posilují stimulační účinek. Je například velmi důležité zajistit, aby odměna jasně odpovídala pracovnímu výkonu. Je také důležité, aby odměna nebyla poskytnuta předem, protože to může výrazně snížit následnou motivaci. Zaměstnanci by mělo být jasné, jak jeho úsilí souvisí s odměnou. Měl by dobře rozumět tomu, za co je odměňován. Zpočátku by měla být vypracována pravidla, která stanoví vztah mezi odměnou a úsilím vynaloženým pracovníkem. Velmi důležité je také sledovat spravedlnost rozdělování hmotných odměn mezi zaměstnance. Spravedlivé rozdělování odměn je hlavním předpokladem harmonické týmové práce a motivace jednotlivců. Hmotné odměny by měly být jako stimulační nástroj zaměřeny

především na ty zaměstnance, kteří mají ve svém motivačním profilu sklon k tomuto typu potřeb. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 400-401).

#### **1.12.4.      Obsah práce**

Další nejdůležitější motivační faktor pro zaměstnance. Motivační profil může obsahovat faktor "orientace na obsah činnosti" nebo faktor "orientace na úspěch". Je třeba poznamenat, že motivační účinek obsahu práce nepůsobí na všechny zaměstnance stejně. Dokonce i ti zaměstnanci, kteří mají "obsah práce" uvedenou ve svém motivačním profilu, se v pojetí obsahu práce liší. Zde je seznam věcí, které by mohly zaměstnance zaujmout v souvislosti s náplní práce:

- Výsledek činnosti zaměřený na tvůrčí myšlení: Práce vyžaduje, aby zaměstnanec nacházel nová, tvůrčí řešení zadaného úkolu, reagoval na nové podmínky a využíval vlastní nápady.
- Výsledek činnosti zaměřený na nezávislost a samostatnost: Práce vyžaduje, aby zaměstnanec pracoval samostatně, přijímal odpovědnost a rozhodoval se na svém pracovišti.
- Výsledek činnosti zaměřený na koncepční myšlení: Práce vyžaduje použití analýzy, logiky a příčinných souvislostí, které budou využity v budoucnu.
- Výsledek činnosti zaměřený na systematické myšlení: Práce vyžaduje rychlé a pružné myšlení ve vztahu k celé řadě časových, technologických a logických úloh.
- Výsledek činnosti zaměřený na hrdost na práci: Práce má pro zaměstnance velký smysl a je často užitečná a potřebná v očích veřejnosti.
- Výsledek činnosti zaměřený na hrdost na vlastní schopnosti: Práce vyžaduje výjimečné schopnosti, které má jen málokdo, nebo je práce neuvěřitelně obtížná a pro většinu nevhodná.
- Výsledek činnosti zaměřený na prestiž: Práce vypadá v očích veřejnosti velmi atraktivně a prestižně.
- Výsledek činnosti v oblasti seberozvoje: Práce vyžaduje neustálé zlepšování. Práce přináší nové, složitější úkoly, které vyžadují více dovedností.
- Výsledek činnosti zaměřený na sebekontrolu: Práce poskytuje jednotlivci průběžnou zpětnou vazbu o jeho výkonu a možnost rychle změnit své chování.

- Výsledek činnosti zaměřený na moc: Práce umožňuje ovládat a uplatňovat moc nad ostatními lidmi.
- Výsledek činnosti zaměřený na estetickou: Práce vyžaduje interakci s estetickými hodnotami, práci s uměním a často s různými tvůrčími lidmi.
- Výsledek činnosti zaměřený na společnost: Práce vyžaduje komunikaci s lidmi a budování vztahů.
- Výsledek činnosti zaměřený na pomoc druhým lidem: Práce přináší uspokojení spojené s pomocí různým lidem různými způsoby.
- Výsledek činnosti zaměřený na ochranu přírody: Práce je zaměřena na ochranu přírody a životního prostředí, odstraňování ekologických katastrof a předcházení škodám na životním prostředí.
- Venkovní činnosti: Práce probíhá pod širým nebem.
- Výsledek činnosti zaměřený na jistotu a perspektivu: Práce má potenciál do budoucna a zaručuje zaměstnatelnost zaměstnance na další roky.

Takových pracovních orientací je mnohem více, výše jsou uvedeny pouze ty hlavní. Úkolem manažera je pomoci pracovníkům najít jejich pracovní orientaci a následně rozvíjet jejich schopnosti v této orientaci. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 402-403).

#### **1.12.5. Neformální povzbuzení zaměstnance**

Povzbuzení zaměstnanců je jedním z účinných motivačních nástrojů v rukou kompetentního manažera. Kromě toho, že je úkolem manažera zařadit zaměstnance do sféry jeho pracovní orientace, musí ho také neformálně povzbuzovat. Vhodné povzbuzování pomáhají zaměstnanci uspokojit emocionální složku a také navázat upřímný a produktivní vztah s manažerem a dát mu najevo objektivní situaci na pracovišti. Manažer musí získat a hlavně poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, aby mu dal vědět, zda jeho výkon odpovídá standardům firmy. Tuto zpětnou vazbu by měl manažer poskytovat v průběhu pracovního procesu nebo bezprostředně po jeho skončení. Zaměstnanec by si měl uvědomit svou důležitost a sounáležitost s firmou. Měl by pochopit, co je správné a co ne, a posílit své pracovní sebevědomí. To vyžaduje, aby manažer zaměstnance posiloval vlídným slovem, chválil ho za jeho úspěchy a oceňoval výsledky, které jsou v souladu s firemními cíli. Manažer by měl upozornit na chyby zaměstnance a povzbudit ho k jejich nápravě. Kromě toho by měl manažer

ukázat zaměstnanci, co má dělat, aby se vyhnul opakování chyb, jak zlepšit výkon a hlavně dát zaměstnanci dostatek prostoru pro osobní iniciativu v pracovním procesu. Velmi důležitým kritériem je poukázat na chyby zaměstnance, aniž by to v něm vyvolalo negativní pocity. Obecně lze říci, že každé povzbuzování ze strany managementu společnosti, které ukazuje důležitost zaměstnanců pro organizaci, má stimulační vlastnosti. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 403-404).

#### **1.12.6. Atmosféra na pracovišti**

Sociální skupina, ve které člověk pracuje, má silný stimulační účinek. Tento sociální faktor je velmi důležitý, ale management ho příliš neovlivňuje. Každá sociální skupina se řídí vlastními pravidly a nepodléhá přímým příkazům. Manažer může ovlivňovat sociální skupinu prostřednictvím své formální a neformální autority. Vliv manažera se zvyšuje, pokud existuje vzájemná důvěra mezi manažerem a sociální skupinou. V rámci sociální skupiny mají lidé tendenci porovnávat svůj výkon s výkonem svých kolegů. Vysoký výkon člena týmu posiluje jeho sebevědomí. Pokud je vlastní výkonnost nižší než výkonnost ostatních, má člověk přirozenou snahu zlepšit svou vlastní výkonnost, aby se přizpůsobil své sociální skupině. Tato touha po vyšším výkonu by měla být podporována. Špatná atmosféra na pracovišti vede k poklesu individuálního výkonu. Závist, nepřátelství, diskriminace a další prvky, které vytvářejí sociální napětí, jsou umělými překážkami zvyšování výkonnosti. Dalším faktorem, který stimuluje výkonnost ve firmě, je konkurence mezi jednotlivými pracovními týmy. V tomto případě je měřítkem to, kdo má ve firmě nejvyšší výkonnost. Někdy však může tato neškodná soutěž přerůst v plnohodnotnou soupeřivost, kdy jedna skupina pracovníků sabotuje výkony jiné a sociální napětí ve firmě se vystupňuje do kritických rozměrů. Dobrý manažer by měl být schopen vycítit sociální náladu v pracovní skupině, zvládat konflikty a zajistit, aby pracovní prostředí podporovalo zvyšování výkonnosti, a nikoli naopak. Bedrnová a Nový identifikují sedm skupinových faktorů, které by manažeři měli být schopni sledovat:

- 1) Jakou roli má každý jednotlivec ve skupině
- 2) Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce ovlivňuje skupinu.
- 3) Jaká vnitřní struktura a hierarchie je v pracovní skupině zavedena.

- 4) Jaké procesy probíhají v pracovní skupině a jak často a jakým způsobem se mění.
- 5) Jaká je úroveň interakce v pracovní skupině a jaký je vzájemný vztah členů skupiny.
- 6) Jaká konkrétní pravidla a normy chování stanovila pracovní skupina?
- 7) Jak skupina reaguje na porušování pravidel, do jaké míry je tolerováno a jaké jsou uplatňovány skupinové sankce. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 404-405).

### **1.12.7. Pracovní podmínky a pracovní režim**

Můžeme jasně říci, že jakákoliv práce by měla být vykonávána v příjemném prostředí. Prostor by mělo mít vše, co je pro práci vhodné, jako je světlo, zvuk, teplota, bezpečnost. Každá organizace by se měla o tyto podmínky starat, protože jí pomáhají dvěma různými způsoby:

- První způsob spočívá v tom, že pracovníci pracují v příjemných podmínkách, netrápí je okolní prostředí, jako je například teplota na pracovišti. Protože pracovníci mohou pracovat v klidu, automaticky to zvyšuje jejich pracovní potenciál a výkonnost.
- Druhým způsobem je, že dobré pracovní podmínky jsou pro pracovníky jasným a srozumitelným signálem, že společnosti na nich skutečně záleží, že se stará o jejich pohodu.

Obvykle lze lidi rozdělit do dvou skupin: do první skupiny patří lidé, kteří si všimají i těch nejmenších změn v pracovním prostředí, a do druhé skupiny patří lidé, kteří oceňují pouze velké změny. Vedení organizace by se obvykle mělo zajímat o pracovní podmínky a věnovat pozornost zpětné vazbě pracovníků. Pokud má organizace špatné pracovní podmínky, postupem času je nezlepšuje nebo nenaslouchá zpětné vazbě a stížnostem pracovníků, způsobuje to nedostatek pracovní stimulace, a tedy menší motivaci i při vysokých hodnotných odměnách. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 405).

### **1.12.8. Identifikace s prací, profesí a organizací**

Identifikace s prací znamená, že člověk učinil práci nedílnou součástí svého života. V takovém případě je pracovní úspěch velmi důležitým ukazatelem pro sebehodnocení člověka. Identifikace s profesí je duševní stav člověka, kdy se profese stala součástí jeho osobnosti. Identifikace s organizací je, když člověk přijme cíle organizace za své

vlastní. Osoba, která zahrnuje všechny tři identifikace, je pro každou společnost velmi cenným přínosem. Tento typ pracovníka má dlouhodobě vysokou pracovní výkonnost, je aktivní, kreativní a obvykle ochotný pomáhat svým spolupracovníkům. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 405-406).

### **1.12.9. Vnější stimulační factory**

Je opravdu důležité vzít v úvahu všechny vnější faktory, které ovlivňují pracovníky každé organizace. K těmto faktorům můžeme přidat například: celkovou image společnosti. Image společnosti může být sama o sobě stimulačním faktorem. Pokud zaměstnanec ví, že pracuje ve vysoce konkurenčním prostředí v jedné z nejlepších společností v zemi nebo na světě, vyvolá to stimulační účinek. Ochota zapojit se do pracovního prostředí má pro některé lidi velkou sílu. Pokud je image firmy v očích společnosti špatná, bude to mít destimulační účinek na všechny, kteří pro tuto firmu pracují. Mezi vnější faktory patří také makroekonomická situace. Expektační teorie motivace vysvětluje makroekonomické souvislosti s pracovní motivací. Očekávání hospodářského růstu obvykle zvyšuje motivaci lidí a očekávání stagnace nebo recese je motivuje méně. Velký vliv na pracovníky má také politická situace. Rodinné prostředí a rodinné vztahy mohou také ovlivňovat motivaci pracovníků a působit na ně jako stimul či demotivace. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 406).

### **1.13. Proč je důležité vytvořit systém hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců je klíčem k systematickému zlepšování celé organizace. Pouze dobrý systém hodnocení pomáhá měřit výkonnost, efektivitu a potenciál každého zaměstnance. Systém hodnocení pomáhá manažerům zařazovat pracovníky na správné pozice, vytvářet optimální systém odměňování podle osobních hodnot pracovníka, identifikovat pracovníky, kteří by rádi budovali svou kariéru, a ty, kteří potřebují zlepšit své pracovní dovednosti a schopnosti. V řízení lidských zdrojů je systém hodnocení pracovníků zaměřen na zvyšování kvality zaměstnanců organizace. Výsledky hodnocení by měly být podkladem pro správné odměňování pracovníka a jeho další pohyb v podniku. Měly by také obsahovat objektivní posouzení výkonu pracovníka, zhodnocení jeho pozitivních osobních/profesionálních vlastností a stanovení výkonnostních rezerv a

potenciálu pro další kariérní rozvoj. Dvořáková rozděluje 7 požadavků na optimální systém hodnocení zaměstnanců:

- 1) Zjištění úrovně pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a pochopení potenciálu tohoto výkonu. V tomto kroku se hodnotí, jak dobře pracovník vykonává svou práci. Je pro danou pozici vhodný? Pracuje na vrcholu svých možností, nebo má nějaké vnitřní rezervy? Mohl by pracovník vykonávat těžší práci, nebo by měl být zařazen na lehčí pozici? Jsou některé z otázek, které by měly být položeny v prvním kroku.
  - 2) Určení silných a slabých stránek každého pracovníka. Tento krok by se měl zaměřit na zdůraznění pozitivních a problematických aspektů pracovního výkonu zaměstnance. Také v tomto kroku by měly být zmíněny pozitivní a negativní aspekty osobního chování. Výsledkem tohoto kroku by měl být závěr, jak odstranit negativní aspekty, které narušují pracovní výkon, jaké jsou návrhy na další rozvoj pracovníka a jak pracovníka nasměrovat k osobnímu a profesnímu rozvoji.
  - 3) Vytvoření prostoru pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, pokud má vnitřní rezervy a potenciál pro další rozvoj a kariéru. Firma by měla vypracovat požadavky na zlepšení všech aspektů pracovního výkonu a stanovit cíle pro budoucnost pracovníka jako závěr z hodnocení.
  - 4) Odměňování podle individuálního pracovního výkonu. Hodnocení úrovně a kvality pracovního výkonu by mohlo být podkladem pro odměňování pracovníka.
  - 5) Identifikace potřeb rozvoje dovedností pracovníka a možností jeho budoucího rozvoje. Rozpoznání budoucích potřeb v oblasti vzdělávání, technologií a dovedností.
  - 6) Zvýšení účinnosti motivace k pracovnímu výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení lojality k organizace.
  - 7) Zjištění informací o názorech pracovníků a jejich spokojenosti a nespokojenosti.
- (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 258-259).

#### **1.14. Strategie odměňování.**

Každá společnost by se měla zaměřit na účinnou strategii odměňování, aby mohla vybudovat efektivní systém motivace. Strategie odměňování je širší a komplexnější

pojem než prosté vyplácení mzdy podle výkonnosti pracovníka. Strategie odměňování využívá všechny stimulační nástroje, které jsou k dispozici, k zajištění účinné motivace pracovníků. To znamená, že zahrnuje i nefinanční způsoby stimulace. Podnik by měl svým pracovníkům poskytovat příležitosti k rozvoji, různé formy pozitivního ohodnocení (finančního i psychologického), možnost pracovat na složitých úkolech s určitou mírou samostatnosti, dbát na pracovní podmínky a nabízet pracovníkům různé formy zaměstnání (flexibilní zaměstnání). Cílem každého podniku, který má zájem o lepší obchodní výsledky, je vytvoření stability, motivace k rozvoji a lepším pracovním výsledkům a rozvoj vnitřní organizační kultury. (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 305-306).

### **1.14.1. Výhody pro zaměstnance**

Benefity jsou důležitým nástrojem, jehož cílem je udržet motivaci zaměstnanců.

Benefity můžeme popsat jako: jakoukoli formu příjmu, která není mzdou za práci.

Mohou mít podobu bezplatného jídla v práci, soukromé zdravotní péče, poukázek nebo dokonce poradenských služeb, které nesouvisejí s pracovním životem. Celkově lze říci, že benefity jsou služby, předměty a sociální péče, které jsou pro zaměstnance zdarma a jdou jako bonusy za práci. Pro benefity existují určité společné znaky:

- 1) Benefity obvykle nestimulují krátkodobý pracovní výkon.
- 2) Většinou nejsou benefity vázány na pracovní výsledky. Obvykle platí, že čím vyšší postavení má pracovník v organizaci nebo čím déle pro firmu pracuje, tím větší rozsah benefitů dostává.
- 3) Benefity mají pro různé pracovníky subjektivní hodnotu. Například mladší pracovník obvykle nemá takový zájem o penzijní připojištění nebo doplňkovou zdravotní péči jako starší pracovník.
- 4) Firmy obvykle kopírují trend benefitů od ostatních firem a nevynakládají na to příliš mnoho analýz.
- 5) Trend je takový, že čím větší je společnost, tím větší škálu benefitů navrhuje.
- 6) Benefity jsou obvykle brány jako součást firmy ze strany pracovníků a ti se na ně obvykle nedívají jako na nestandardní péči.

7) Neexistují jednoznačné závěry o tom, nakolik benefiční politika firmy pomáhá při získávání potenciálních pracovníků, ale existuje jistý závěr, že pomáhá pracovníkům zůstat ve firmě.

8) Benefity mohou ovlivnit pracovní spokojenost, ale zároveň mohou způsobit stav nespokojenosti a nespravedlnosti v případě, že byly nesystémově poskytovány "privilegovaným" pracovníkům.

9) Mohou být poskytovány na základě skutečnosti, že je uzavřena smlouva (kolektivní, pracovní nebo jiný druh smlouvy) (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 325-326).

### **1.14.2. Flexibilní benefity**

Jedním z moderních trendů rozdělení benefitů ve firmě jsou tzv. individuální nebo flexibilní benefity. Cílem individualizace benefitů je na jedné straně zvýšit spokojenost pracovníků a na druhé straně na ně vynaložit méně finančních prostředků. Vzhledem k současným trendům diverzity ve firmách je poměrně obtížné vytvořit seznam benefitů, který by uspokojil všechny. Lidé různé rasy, pohlaví, věku, národnosti atd. mají zájem o různé benefity. V tomto případě firmy hledají řešení, která jim pomohou zvýšit spokojenost pracovníků a zároveň neutratit spoustu peněz za stovky různých benefitů. Dalším důvodem, proč se flexibilní benefity stávají stále populárnějšími, je snaha vedení společností uspokojit především nejtalentovanější pracovníky a vytvořit mezi nimi a společností pevné vazby i v době krize. Individuální benefity také pomáhají snižovat náklady. Flexibilní plány benefitů fungují jako "obchod", kdy si za interní měnu či body můžete "koupit" pro vás zajímavý benefit. V takovém případě firma vynakládá peníze pouze na benefity, které jsou pro zaměstnance zajímavé, místo aby plýtvala penězi na standardní seznam benefitů "pro každého" navzdory zájmu zaměstnanců. Množství dostupných benefitů lze rozšířit podle zájmu nejdůležitějších a nejtalentovanějších pracovníků. Tento typ benefiční politiky dává zaměstnanci pocit kontroly a odpovědnosti za své prostředky. Zaměstnanec si může vybrat benefity podle svých momentálních osobních potřeb a zároveň ví, co má dělat, aby získal více benefitů a byl pro firmu užitečnější. Obvykle katalog flexibilních benefitů mají:

- Výplata určité částky (ročně nebo za několik let).
- Pojištění (zdravotní péče, finanční pojištění).

- Časové výhody (předčasný odchod do důchodu, delší dovolená, kratší pracovní týden nebo rok).
- Odpočinkové nebo volnočasové benefity (wellness pobyty, sportovní a kulturní aktivity).
- Ekonomicky výhodné půjčky od zaměstnavatele.
- Poradenské služby (daňové, právní, psychologické).
- Podnikové akcie.

Pokud se však společnost rozhodla zavést flexibilní benefity, je třeba dodržet určité požadavky. Společnost by například měla sledovat, jaké benefity nabízí konkurence, pravidelně aktualizovat seznam vlastních benefitů a také sledovat motivační strukturu zaměstnanců. Zaměstnanci by také měli mít k dispozici informační kanály o aktualizacích a informacích o nákladech na každý benefit, aby společnost pochopila, že benefity nejsou jen součástí jejich mzdy, ale skutečnou péčí ze strany společnosti. (DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 326-327).

## **1.15. Proces**

Proces, jak jej definuje Svozilová, je výsledkem činnosti, kterou pracovníci udržují manuálně i intelektuálně, aby postupně vytvořili produkt nebo službu, která má přinést určitému příjemci (zákazníkovi procesu) určitou hodnotu. Proces je řada logicky propojených činností, které následují jedna po druhé a vedou k určitému výsledku. (SVOZILOVÁ, 2011 s. 14).

### **1.15.1. Řízení procesů**

V průběhu vývoje chápání procesu byl tento pojem mnohokrát reinterpretován. Ve většině případů se tento termín vztahuje na všechny činnosti, které jsou součástí procesu. Například:

- Definice procesů
- Stanovení rolí v rámci procesů a odpovědnosti za výsledky procesů.
- Řízení procesních toků.
- Hodnocení výkonnosti procesů.
- Identifikace příležitostí pro místní zlepšení (SVOZILOVÁ, 2011 s. 18).

### 1.15.2. Cyklus DMAIC

Cyklus DMAIC je jedním z mnoha nástrojů zlepšování procesů Six Sigma. DMAIC je zkratka pro Define, Measure, Analyze, Improve, Control. Cyklus má pět fází, z nichž každá je jasně definována. (SVOZILOVÁ, 2011 s. 88-89).

- Define znamená Definovat. Definování zahrnuje pochopení problému a kvantifikaci cílů, vymezení rozsahu projektu, sestavení akčního plánu, analýzu zdrojů, vymezení rolí a odpovědností a pochopení současného procesu.
- Measure znamená Měření. Tento krok zahrnuje plánování možných problémů při měření, sestavení plánu měření, výběr měřicích nástrojů, sběr dat a stanovení měřicích jednotek.
- Analyze znamená Analyzovat. V tomto kroku se analyzují naměřená data. Tato fáze zahrnuje: analýzu naměřených údajů, stanovení hypotéz, vyhodnocení odchylek, stanovení hlavních příčin problému, pochopení příležitostí ke zlepšení procesu.
- Improve znamená Zlepšit. Zlepšování je fáze, ve které se sestavuje konečný plán řešení problému, vytváří se model procesu, formuluje se akční plán, provádějí se analýzy nákladů a testů a sestavuje se plán implementace změn.
- Control znamená Řízení. V této fázi se realizují předem definovaná řešení. Je vypracován plán řešení procesu, jsou vytvořeny nástroje a ukazatele pro řízení procesu a jsou sledovány kontrolní ukazatele pro řízení procesu (SVOZILOVÁ, 2011 s. 90).

### 1.16. Závěr teoretické části

V teoretické části jsme se dozvěděli, co je to motivace, co je to motiv a různé nástroje pro její udržení. Kromě toho se teoretická část zabývala příčinami neefektivity práce. Například nespravedlivé rozdělení odměn za práci nebo hrozící hospodářská krize. Kromě toho byly zdůrazněny metody sběru informací v podniku pro analýzu spokojenosti zaměstnanců. V rámci procesního řízení byl zdůrazněn cyklus zlepšování procesů DMAIC, který bude naším základem pro zlepšení motivace ve společnosti.

## **2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### **2.1. Základní informace o společnosti**

AMZ je velká mezinárodní společnost s pobočkami v 60 zemích. Společnost se specializuje na poskytování poradenských služeb, komplexních informačních systémů pro podniky a na tvorbu a aktualizaci svého softwaru. Společnost má až 90 000 zaměstnanců po celém světě. Pro účely této studie se budeme zabývat brněnskou pobočkou, která má přibližně 4 000 zaměstnanců. Brněnská pobočka má obchodní formu společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). Společnost zaměstnává mnoho cizinců a angličtina je jedním z hlavních jazyků, kterými se ve společnosti mluví. Společnost má maticovou organizační strukturu řízení. V rámci společnosti existuje mnoho pracovních týmů, které se obvykle skládají z 5 až 6 lidí a věnují se konkrétně svému projektu. Tento malý tým řídí manažer. Manažeři týmů jsou podřízeni vrcholovým manažerům firmy. Společnost AMZ s.r.o. si přála zůstat v rámci této studie v anonymitě, proto budou v této práci uvedeny pouze technické charakteristiky společnosti a pouze to, co je pro studii nezbytné.

### **2.1. Motivační systém společnosti**

Společnost AMZ nabízí širokou škálu různých benefitů, které jsou vhodné pro většinu věkových skupin, které ve společnosti pracují. Mezi tyto benefity patří: nabídka sportovních aktivit pro aktivní lidi, penzijní plán, flexibilní pracovní doba, speciální asistenční program pro zaměstnance, doplňková zdravotní péče, webináře s mnoha různými tématy, speciální mobilní tarif a mnoho slev v různých obchodech. Každý benefit je k dispozici každému zaměstnanci společnosti. Firma nepoužívá systém flexibilních benefitů.

#### **2.1.1. Multisport card**

Multisport karta je karta společnosti MultiSport Benefit, s.r.o., která nabízí zaměstnanci každodenní návštěvu sportovních nebo relaxačních míst. Společnost nabízí síť partnerských zařízení po celé České a Slovenské republice, která umožňují vyzkoušet si různé sportovní a relaxační aktivity. Podle oficiálních webových stránek má Multisport v České republice a na Slovensku více než 2 700 partnerů a působí ve více než 500

městech. Jen v Brně jsou desítky partnerských zařízení Multisportu, která nabízejí širokou škálu různých aktivit zaměřených na různé skupiny lidí. Je zde například jóga, pilates, tenis, bouldering, bazény, box a desítky posiloven. Množství partnerů Multisportu je poměrně rozmanité, takže si téměř každý může najít něco zajímavého a vhodného. Od lidí, kteří se o sport příliš nezajímají, ale přesto mají rádi relaxační zařízení, až po ty neaktivnější, kteří budou spokojeni s širokou nabídkou různých sportů. AMZ nabízí stříbrnou kartu Multisport, která umožňuje zaměstnancům 1 návštěvu denně v jakémkoli partnerském zařízení. (Multisport, 2022).



Obrázek 5: "Stříbrná karta Multisport, která se vydává zaměstnancům (Zdroj: Multisport, 2022).

### **2.1.2. Flexibilní pracovní doba**

Další výhodou společnosti AMZ s.r.o. je flexibilní pracovní doba. To zahrnuje možnost práce z domova (home-office). Zaměstnanci mají určený čas, kdy mohou začít pracovat. Tento interval začíná od 7 do 9 hodin. Poté zaměstnanec odpracuje 8 hodin, ale z osobních důvodů může neodpracované hodiny přesunout na jiný den. Existují však i zaměstnanci, kteří mají přesně stanovené směny, protože pracují s klienty a musí být v práci včas. Obvykle se jedná o zaměstnance call centra a oddělení služeb pro zákazníky. Zaměstnanci mají určitou míru autonomie, což zvyšuje jejich soustředění na jiné věci a dává větší samostatnost. Existuje také možnost pracovat na dálku z domova bez jakýchkoli problémů pomocí firemních messengerů a online schůzek. Během své praxe ve společnosti AMZ jsem pracoval z domova a měl jsem stanovené termíny plnění úkolů. Byl jsem zcela autonomní a mohl jsem se soustředit na jiné věci a koordinovat svůj čas tak, jak bych chtěl. (Intranetové stránky společnosti AMZ s.r.o., 2022).

### **2.1.3. Penzijní plán**

Penzijní plán je jedním z benefitů, které snižují základ daně z příjmu zaměstnance. Plán funguje následovně: zaměstnanec musí uzavřít smlouvu s penzijní společností v České republice. Kopii smlouvy pak musí předložit společnosti AMZ s.r.o. spolu s žádostí. Následně je podepsána dohoda o požadovaných srážkách ze mzdy. Minimální výše srážky je 100 Kč. AMZ s.r.o. zdvojnásobí částku uloženou na důchodovém účtu, maximálně však do výše 1 000 Kč. Výhody: příspěvek ze státní dotace AMZ snižující základ daně z příjmu zaměstnance (v případě, že váš příspěvek je vyšší než 1.000 Kč) např. utratíte 1.000 Kč a získáte dalších 1.230 Kč = celková úspora za měsíc 2.230 Kč. (Intranetové stránky společnosti AMZ s.r.o., 2022).

#### **2.1.4. Speciální asistenční program pro zaměstnance (EAP)**

Speciální asistenční program pro zaměstnance je poradenský program, který funguje 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a pomáhá zaměstnancům v nouzových a krizových situacích. Tento program zajišťuje americká společnost Optum, Inc. Program pomoci zaměstnancům, zkráceně EAP (Employee Assistance Program), poskytuje různé poradenské služby. Například finanční poradenství, právní poradenství nebo krizové psychologické poradenství. Celkově tento program pomáhá zaměstnancům v době životní krize (Optum, 2022).

#### **2.1.5. Životní pojištění**

Společnost AMZ s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům také životní pojištění. Služby životního pojištění poskytuje společnost MetLife. Zaměstnanci se nemusí obávat náhlého úmrtí nebo invalidity. Pojišťovna v případě takových událostí nenechá rodinu zaměstnance bez kompenzace. Přestože práce pro společnost AMZ s.r.o. nepatří mezi rizikové, je pro všechny zaměstnance HPP příjemným bonusem (Metlife, 2022).

#### **2.1.6. Medical Cafeteria**

Tento benefit umožňuje zaměstnancům používat kartu Edenred (Edenred, 2022) v různých lékárnách a prodejnách dentální hygieny. Zaměstnanci dostávají na kartu 300 korun měsíčně, za které si mohou koupit například některé léky nebo hygienické potřeby. Peníze lze použít i na zdravotní služby. Tato výhoda je velmi specifická a je

určena spíše lidem se zdravotními problémy. Jedná se však o jeden z prvních kroků společnosti k zavedení systému flexibilních benefitů, i když ve velmi omezené míře.

### **2.1.7. Speciální mobilní tarif**

Dalším výhodným benefitem pro všechny zaměstnance je možnost využívat speciální mobilní tarif Vodafone (Vodafone, 2022). Po podpisu smlouvy může zaměstnanec využívat mobilní tarif za pouhých 170 korun měsíčně. Tento tarif zahrnuje neomezené volání a posílání SMS. Roaming pro internetové služby mimo Evropskou unii stojí 496 korun za 500 MB (Intranetové stránky společnosti AMZ s.r.o., 2022).

### **2.1.8. AMZ Discount Club**

Slevový klub AMZ je síť partnerských obchodů AMZ, které nabízejí zaměstnancům různé slevy. Na intranetových stránkách společnosti lze partnerské obchody najít v různých kategoriích. Jsou to například kategorie "oblečení a elektronika", "zdraví a krása", "restaurace a potraviny" a "kultura a vzdělávání".

Slevový klub nabízí slevy do divadla a galerie, prodejen zubní hygieny, optiky, masáží, posiloven a prodejny elektroniky. Tyto slevy se v jednotlivých obchodech liší a v některých obchodech se vztahují pouze na určité zboží. Slevy obvykle nepřesahují 8-10 %. (Intranetové stránky společnosti AMZ s.r.o., 2022).

### **2.1.9. Canadian medical**

Jedná se o síť klinik, které spolupracují se společností AMZ s.r.o. Canadian Medical má kliniky v Brně i v Praze. Brněnská pobočka společnosti Candian Medical se nachází přímo v centru města na adrese Jánská 444/2. Tato síť klinik je velmi výhodná i pro cizince pracující pro AMZ. Podle webových stránek společnosti: "*klinika se záměrem poskytovat cizincům žijícím v Praze lékařskou péči ve standardu, na který byli zvyklí z Kanady nebo USA.*" Tato síť klinik spolupracuje se zahraničními pojišťovnami, což je velké plus pro všechny cizince pracující v Brně. (Canadian Medical, 2022).

### **2.1.10. Další výhody**

Kromě všech výše uvedených výhod poskytuje firma zaměstnancům také různá elektronická zařízení, jako jsou mobilní telefony a pracovní notebooky. Kromě toho

společnost uzavřela smlouvy s desítkami IT společností z celého světa, které jí poskytují licence na svůj software. Zaměstnanci společnosti mají možnost využívat pro své pracovní úkoly nejmodernější software. Kromě toho společnost čas od času pořádá různé teambuildingové akce, ale nelze říci, že by se konaly pravidelně.

## **2.2. Výzkum**

Metoda výzkumu je založena na anonymním dotazníku, který pomůže porozumět:

- 1) Současný stav motivace zaměstnanců obecně.
- 2) Statistické údaje o zaměstnancích společnosti (věk, pohlaví, odpracované roky).
- 3) Subjektivní obavy a přání zaměstnanců.
- 4) Znalosti zaměstnanců o firemních benefitech, které jsou pro ně dostupné. Informace z dotazníku budou podkladem pro návrhy změn v procesu celého motivačního systému. Návrhy budou zaměřeny nejen na účinnost či neúčinnost určitého benefitu, ale na zlepšení celého procesu motivace.

### **2.2.1. Dotazníkové šetření**

Jako hlavní nástroj analýzy byl zvolen anonymní dotazník, který obsahuje 45 otázek. 40 z nich jsou uzavřené otázky s možností výběru z několika odpovědí a 5 z nich jsou otevřené otázky. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím formulářů Google a byl zaslán na hlavní chat pracovníků společnosti. Dobrou výhodou formulářů Google je, že pracovníci mohou snadno a rychle dokončit formulář během 5 minut svého času. Dotazník byl anonymní z důvodu vytvoření pocitu "bezpečí" ze strany respondentů, kteří nám poskytnou upřímnější odpovědi, protože respondenti nebudou cítit žádný tlak. Uzavřené otázky v dotazníku jsou označeny \*(hvězdičkou), což znamená, že je povinné na ně odpovědět. To eliminuje polovičaté odpovědi ze strany respondentů. Dotazník je rozdělen do několika oddílů:

- 1) První oddíl otázek je zaměřen na statistické údaje o respondentech.
- 2) Druhý oddíl otázek je zaměřen na porozumění spokojenosti pracovníků.

Tato část obsahuje následující bloky otázek:

- Obecné potřeby (stručné pochopení spokojenosti pracovníků).
  - Potřeby stability (jak stabilně a bezpečně se respondenti ve společnosti cítí.).
  - Sociální potřeby (jaká je sociální atmosféra ve firmě).
  - Rozvojové potřeby (jak dobře firma uspokojuje potřeby v oblasti rozvoje a kariéry).
- 3) Třetí oddíl otázek je zaměřen na hlubší porozumění respondentům. Tyto otázky mají respondenty přimět k výběru konkrétnějších odpovědí na jejich myšlenky a pocity.
- 4) Čtvrtý oddíl otázek je zaměřen na výhody společnosti. Tyto otázky pomohou pochopit interakce s benefity ze strany zaměstnanců, jejich povědomí o benefitech, způsob, jakým získávají informace o benefitech a co by chtěli mít jako benefit.

Otázky ve druhém oddílu mají formu výpovědi v první osobě. Tyto otázky mají 4 různé odpovědi:

**"Rozhodně ano", "Pravděpodobně ano", "Pravděpodobně ne", "Rozhodně ano ne".**

Aby se předešlo tautologii v textu, byl použit následující systém synonym:

- **"Rozhodně ano" - "Silný souhlas",**
- **"Pravděpodobně ano" - "Mírný souhlas",**
- **"Pravděpodobně ne" - "Mírný nesouhlas",**
- **"Rozhodně ne" - "Silný nesouhlas".**

Odpovědi představují kolísání účastníků od "silného souhlasu" po "silný nesouhlas", které je znázorněno na jednofaktorové škále. Procenta odpovědí se vždy zaokrouhlují na 1 desetinné místo. Pro větší vizuální rozmanitost a lepší vnímání informací byly pro každý blok otázek v tabulkách zvoleny různé barvy.

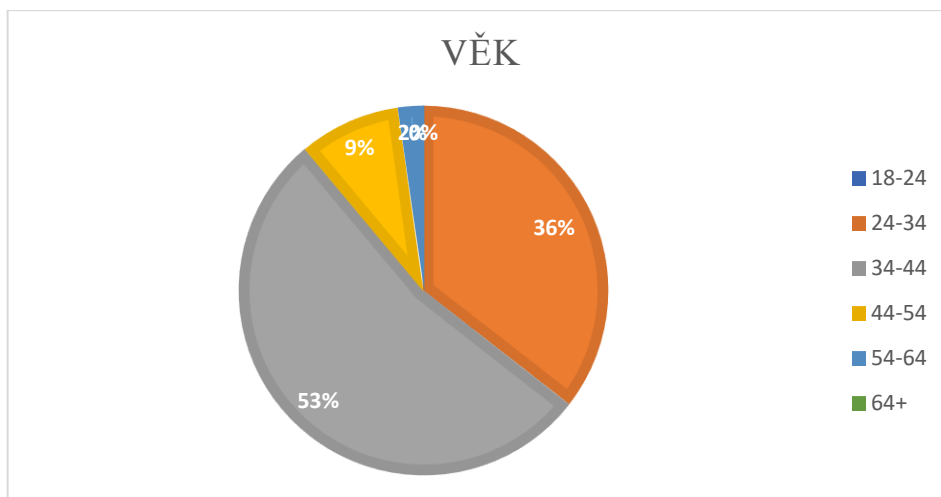
- Zelená - obecné potřeby
- Oranžová - potřeby stability
- Modrá - sociální potřeby
- Šedá - potřeby růstu.

Vzhledem k tomu, že společnost má mnoho různých pracovních pozic, pole o pracovních pozicích bylo ponecháno prázdné. Účastníci dotazníku mohli svou pozici napsat přímo do prázdného pole (povinné vyplnění). Zúčastnili se následující respondenti: Administrativní pracovníci, projektoví manažeři, IT specialisté, personalisté, pracovníci platebního styku, datoví analytici, inženýři, konzultanti, pracovníci zákaznického servisu atd. Pro zjednodušení výzkumu byly vytvořeny 5 různé skupiny pracovníků: **Administrativa, Komunikace, HR, IT, Management**. Dotazník byl vytvořen v anglickém jazyce, protože ve společnosti pracuje mnoho cizinců a angličtina je druhým jazykem společnosti. Dotazník byl administrován od 19.03.22 do 19.04.22. Dotazník byl vyplňován od 19.3.22 do 19.4.22. Během měsíce se ho zúčastnilo 271 zaměstnanců, což je téměř 7 % všech zaměstnanců.

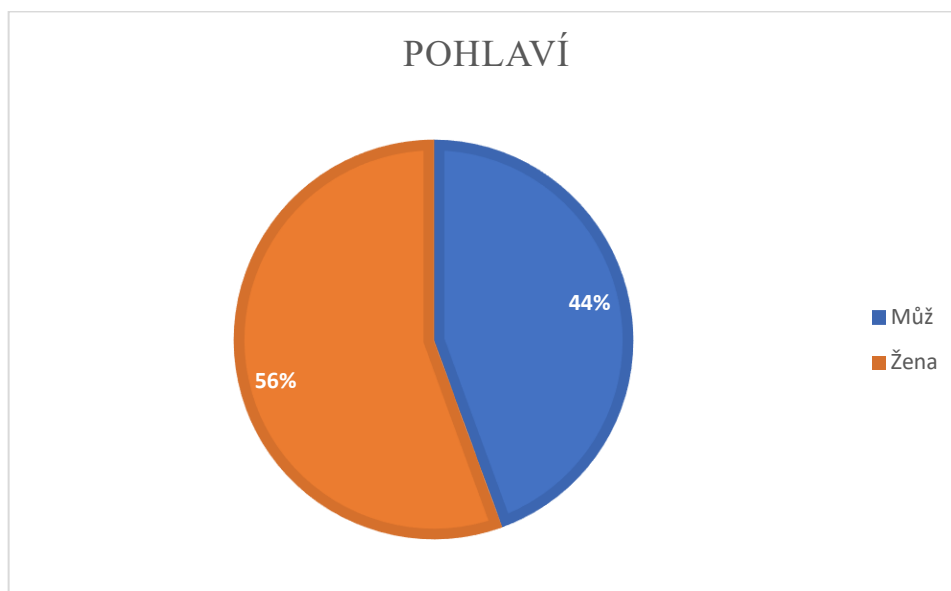
## **2.2.2. První oddíl dotazníku**

### **2.2.2.1. Statistické otázky**

Statistické otázky jsou zaměřeny na poznání portréту respondentů. Tento blok otázek analyzuje pohlaví, věkovou a vzdělanostní strukturu společnosti. Také tento blok obsahuje otázky na to, jak dlouho respondent pracuje pro společnost a jakou pozici ve společnosti zastává. Genderová struktura ve společnosti je následující: Podle dotazníku je ve společnosti 55,6 % žen a 44,4 % mužů. Přibližně 53 % respondentů je ve věkové skupině 34-44 let. Druhou velkou věkovou skupinou je 24-44 let, což je 36 % pracovníků. Ve věkovém rozmezí 44-54 let je 9,1 % osob a ve věku 54-64 let je 2,3 % osob. Podle dotazníku není ve společnosti žádný respondent mladší 24 let.

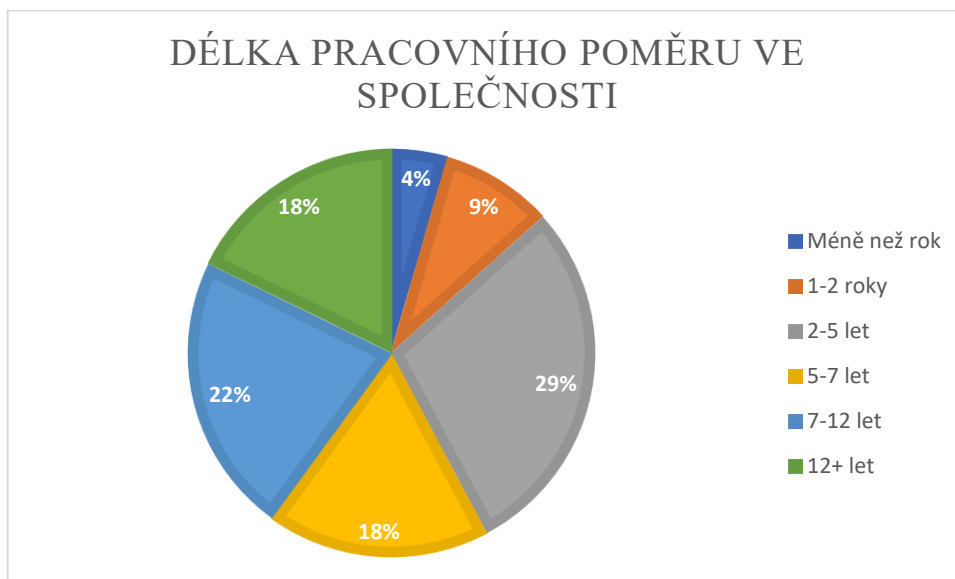


Graf 1: Znázornění pohlaví zaměstnanců (vlastní zpracování)



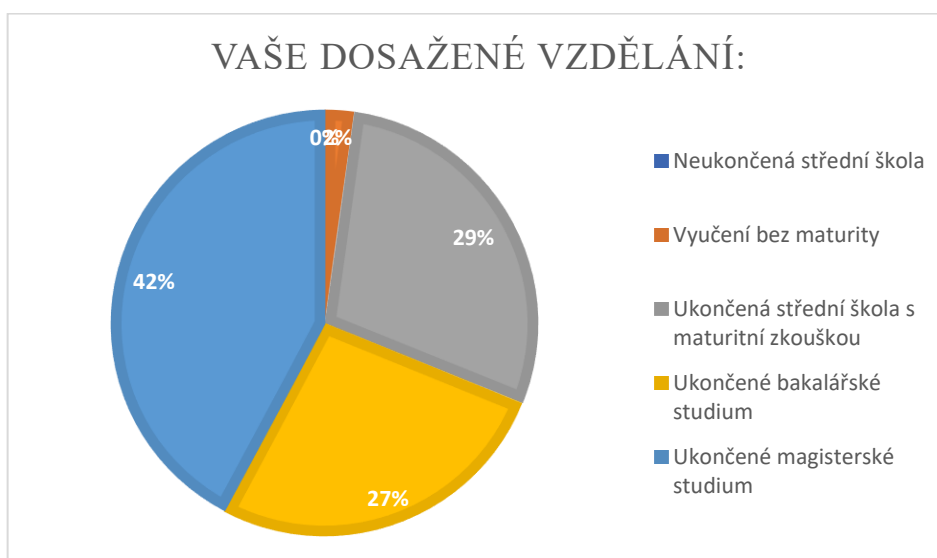
Graf 2: Znázornění věku zaměstnanců (vlastní zpracování)

Při pohledu na graf, jak dlouho zaměstnanci pro firmu pracují, vidíme, že největší skupina lidí (29 %) pracuje 2 až 5 let, na druhém místě (22,7 %) jsou lidé, kteří pracují 7 až 12 let a 18,2 % si rozdělili lidé, kteří pro firmu pracují 5 až 7 let a 12 a více let. 9 % lidí pracuje pouze 1 až 2 roky a pouze 4,5 % tvoří lidé, kteří pracují méně než rok. Celkově lze říci, že společnost má hodně zkušených pracovníků, kteří ve firmě zůstávají roky. Ve společnosti, podle dotázníku pracuje 86,4 % lidí déle než 2 roky a téměř 18% lidí pracuje déle než 12 let.



Graf 3: Znárodnění délky zaměstnání ve společnosti (vlastní zpracování)

V oblasti vzdělání převažují lidé s magisterským vzděláním s 40,9 %, na druhém místě jsou lidé s ukončenou střední školou s maturitou s 29,5 % a na třetím místě lidé s bakalářským vzděláním s 27,3 %. To nám dává 68,2 % lidí s vysokoškolským vzděláním.



Graf 4: Znárodnění dosaženého vzdělání respondentů (vlastní zpracování).

## 2.2.3. Druhý oddíl dotazníku

### 2.2.3.1. Obecné potřeby

Tento blok otázek obsahuje další otázky zaměřené na různé potřeby. Tento blok obsahuje další otázky ve formě výpovědi v první osobě:

- 1) *Úkoly, které jsou mi zadávány, nevyžadují příliš velkou mentální a psychickou námahu k jejich splnění.*
- 2) *Málokdy pracuji přesčas.*
- 3) *Nepřemýšlím často o tom, jak zlepšit svou finanční situaci.*
- 4) *Komunikace s kolegy mi nedělá potíže. Docela dobře se mi s nimi mluví.*
- 5) *Moji nadřízení se obvykle starají o pracovní podmínky řadových zaměstnanců.*

První a druhá otázka je zaměřena na pochopení míry stresu a složitosti práce a možného psychického a fyziologického vyčerpání. Třetí otázka se týká odměňování, protože vyplácení peněz je přímo spojeno se základními potřebami. Čtvrtá otázka se týká sociální atmosféry ve firmě, která naplňuje sociální potřeby člověka. Pátá a druhá otázka se týká osobních pocitů zaměstnance z toho, jak dobře se firma stará o pracovníky. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.1.

První otázka, která byla zaměřena na pochopení toho, jak psychicky (intelektuálně) náročná je práce ze subjektivního hlediska pracovníků. Na otázku "*Úkoly, které jsou mi zadávány, nevyžadují příliš velkou mentální a psychickou námahu k jejich splnění*" má další výsledky: Přibližně 40,2 % respondentů odpovědělo "Rozhodně ne", což představuje silný nesouhlas většiny respondentů. Při podrobné analýze odpovědí můžeme říci, že téměř všech pět kategorií pracovníků (Administrativa, Komunikace, HR, IT, Management) se domnívají, že jejich práce je dostatečně složitá a vyžaduje od nich poměrně velké intelektuální a psychické úsilí. Silný souhlas s touto otázkou vyjádřilo jen 6,6 % lidí. Celkově, pokud budeme počítat odpovědi "pravděpodobně ne" a "rozhodně ne", pak zjistíme, že 69 % respondentů je přesvědčeno, že jejich práce je složitá a vyžaduje od nich hodně úsilí. A to můžeme interpretovat jako signál možné únavy respondentů nebo jako signál složitosti pracovních úkolů, které vyžadují mnoho intelektuálních sil. Pro odlišení má dotazník ještě několik naváděcích otázek, které v dalších otázkách výzkumu objasní současný stav pracovníků. Pro vyvození závěrečného shrnutí: V této otázce souhlasilo 31 % lidí, kteří se domnívají, že jejich práce není duševně složitá nebo je složitá jen někdy, a zbytek respondentů (asi 69 %) se domnívá,

že jejich práce je vždy nebo téměř vždy náročná na duševní úsilí. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.1 pod číslem 1.

Druhá otázka bloku ("*Málokdy pracuji přesčas*") je zaměřena na pochopení přepracovanosti ve firmě. Práce přesčas negativně ovlivňuje motivaci pracovníků. Dlouhodobé přepracování způsobuje nejen vysokou míru stresu a nižší motivaci, ale je také příčinou fyzických problémů, které vedou k vyššímu riziku onemocnění. Lze tedy jasně říci, že práce přesčas a neoptimální řízení pracovníků poškozuje dlouhodobou stabilitu podniku a jde proti jeho strategickým cílům. V tabulce vidíme, že 31,1 % z nich pracuje přesčas jen zřídka nebo nikdy. Ale je zde hodně lidí, kteří odpověděli, že pracují přesčas pravidelně nebo příležitostně. Například vidíme, že 24,5 % vyjádřilo "silný nesouhlas" a přibližně 31,1 % vyjádřilo "mírný nesouhlas". Když to shrneme, dostaneme 55,6 % pracovníků, kteří se domnívají, že pracují přesčas často nebo občas. Pokud budeme odpovědi analyzovat trochu hlouběji, zjistíme, že nejvíce odpovědi se silným a mírným nesouhlasem pochází od pracovníků IT a managementu. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.1 pod číslem 2.

Třetí otázka ("*Nepřemýšlím často o tom, jak zlepšit svou finanční situaci*") je zaměřena na zjištění, jak často lidé přemýšlejí o zlepšení své finanční situace. Tato otázka pomůže výzkumu pochopit, zda ve společnosti existuje silná finanční nerovnováha a nedoplatky. Je důležité zmínit, že lidé mají tendenci odpovídat o své finanční situaci v negativním klíči. Je zcela normální, když lidé chtějí "více peněz". Cílem této otázky je však vysledovat potenciální nedoplatky ve společnosti. Pokud mají nedoplatky masový charakter, určitě to v tabulce uvidíme. Lidí, kteří na své finanční přilepšení myslí jen zřídka nebo nikdy (kvůli osobním potřebám nebo vysokému platu), bylo jen 11,1 %. Většinou to byli lidé, kteří pro firmu pracují poměrně dlouho (5-7 let nebo 12+ let). Lidí, kteří váhali a odpověděli "pravděpodobně ano", bylo 24,4 %, což nám dává obrázek o respondentech, kteří jsou opět spokojeni se svým platem a o zvýšení peněz přemýšlejí jen zřídka. Pokud tyto dvě skupiny lidí (lidi, kteří jsou se svou mzdou naprosto spokojeni, a ty, kteří o navýšení peněz přemýšlejí jen zřídka) sečteme, dostaneme solidních 35,5 % pracovníků, kteří jsou se svou mzdou spokojeni. 37,9 % tvoří lidé, kteří vyjádřili silný nesouhlas a ukázali nám, že o svém finančním přilepšení přemýšlejí poměrně často. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.1 pod číslem 3.

Čtvrtá otázka bloku ("*Nepřemýšlím často o tom, jak zlepšit svou finanční situaci*") je zaměřena na pochopení sociálního aspektu ve společnosti. Atmosféra v kolektivu a úroveň komunikace. Z teoretické části jsme věděli, že firma může uspokojovat sociální potřeby člověka téměř v plném rozsahu, proto je důležité porozumět mezilidským vztahům a úrovni komunikace v AMZ. Tabulka nám dává silnou a jednoznačnou odpověď na otázku. Přibližně 62,2 % lidí vyjádřilo "silný souhlas" a přibližně 22,2 % z nich vyjádřilo "mírný souhlas". V tomto bodě můžeme říci, že se lidé ve firmě cítí jistí, když potřebují mluvit se svými kolegy. Pokud sečteme 62,2 % a 22,2 %, zjistíme, že 84,4 % pracovníků se cítí dobře, když mluví s kolegy. Nejistotu projevilo jen 8,8 % respondentů s "mírným nesouhlasem" a jen 6,8 % má zřejmě silné problémy s komunikací v kolektivu. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.1 pod číslem 4.

Pátá a poslední otázka v bloku ("*Moji nadřízení se obvykle starají o pracovní podmínky řadových zaměstnanců*") je zaměřena na to, jak respondenti vnímají své nadřízené a jak se jim líbí či nelíbí jejich způsoby zlepšování pracovních podmínek podřízených. V tabulce vidíme, že přibližně 24,4 % respondentů vyjádřilo na tuto otázku "silný souhlas". Nejčastější odpovědí s 40 % však bylo vyjádření "mírného souhlasu". Celkově můžeme říci, že většina respondentů je s výkonem nadřízených v oblasti pracovních podmínek celkem spokojena. Je zde také 24,4 % pracovníků, kteří vyjádřili "mírný nesouhlas" s tvrzením, a 11,2 %, kteří se zdají být nespokojeni s tím, jak se jejich nadřízení starají o pracovní prostředí. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.1 pod číslem 5.

Tabulka 1: Výsledky bloku otázek " Obecné potřeby" (vlastní zpracování).

Číslo	Otázka	Odpovědi			
		Rozhodně ano [%]	Pravděpodobně ano [%]	Pravděpodobně ne [%]	Rozhodně ne [%]
1	Úkoly, které jsou mi zadávány, nevyžadují příliš velkou mentální a psychickou námahu k jejich splnění.	6,6	24,4	28,8	40,2
2	Málokdy pracuji přesčas.	31,1	13,3	31,1	24,5
3	Nepřemýšlím často o tom, jak zlepšit svou finanční situaci.	11,1	24,4	26,6	37,9
4	Komunikace s kolegy mi nedělá potíže. Docela dobře se mi s nimi mluví.	62,2	22,2	8,8	6,8
5	Moji nadřízení se obvykle starají o pracovní podmínky řadových zaměstnanců.	24,4	40	24,4	11,2

### 2.2.3.2. Potřeby stability

Další sekvence otázek je zaměřena na potřeby stability. Tato potřeba představuje stabilitu na pracovišti, pochopení aktuálního úkolu, pochopení cílů a projektů společnosti. Jak víme z teorie, pocit stability má silný vliv na motivaci. Když pracovník cítí hrozbu, že bude brzy propuštěn, nebo když často nerozumí tomu, co po něm vedení chce, vyvolá to zbytečné napětí, které se nevyhnutelně projeví na motivaci. Tato série

otázek pomůže výzkumu odhalit a analyzovat potenciální problémy, které se mohou v této oblasti vyskytnout. Otázky jsou ve formě výpovědi v první osobě. Seznam otázek:

- 1) *Jsem si celkem jistý, že o práci v blízké budoucnosti nepřijdu.*
- 2) *Vždy rozumím tomu, co po mně vedení chce, a přesně vím, co mám dělat.*
- 3) *Jsem si dobře vědom svých povinností, co mohu a nemohu na pracovišti dělat.*
- 4) *Vím o většině benefitů, prémie a sociálních programů, které moje společnost poskytuje.*
- 5) *Často se mi dostává pochvaly od vedení nebo nadřízených, zejména pokud svou práci dělám svědomitě a dobře.*
- 6) *Téměř vždy chápu, jak mé jednání ovlivní stav aktuálního projektu a společnosti jako celku.*

Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.2.

První otázka ("*Jsem si celkem jistý, že o práci v blízké budoucnosti nepřijdu*") je zaměřena na zjištění, zda se respondenti obávají možného propuštění. Strach z propuštění z důvodu nadbytečnosti nebo pocit možného "krachu" firmy snižuje motivaci lidí, protože mají pocit, že se "snaží zbytečně". Tabulka č. 2 nám ukazuje, že velmi vysoké procento lidí, konkrétně 33,3 %, se domnívá, že v blízké budoucnosti nebudou propuštěni. Většina respondentů však volila možnost "mírný souhlas", a to 55,5 %. Tato čísla ukazují, že přibližně 88,8 % pracovníků se neobává, že v blízké budoucnosti přijdou o práci. Pouze 9 % respondentů odpovědělo "silný nesouhlas" a jen 2,2 % "mírný nesouhlas", což nám ukazuje, že jen malé procento lidí pocítuje potenciální hrozbu propuštění. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.2 pod číslem 1.

Druhá otázka v tomto bloku otázek ("*Vždy rozumím tomu, co po mně vedení chce, a přesně vím, co mám dělat*") je zaměřena na to, jak dobře zaměstnanci chápou, co po nich vedení chce, a nepřímo tak pochopíme subjektivní úroveň komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným. Pro "silný souhlas" hlasovalo 17,7 % respondentů a nejvíce hlasů získala odpověď "mírný souhlas", a to 71,1 %. Díky těmto číslům můžeme říci, že lidé většinou chápou úkoly od svého vedení. Můžeme také předpokládat, že úroveň komunikace ve firmě je poměrně vysoká a management nebo nadřízení většinou správně sdělují své myšlenky svým podřízeným. Podle tabulky máme jen 2,4 % lidí,

kteří pravidelně nerozumí tomu, co po nich vedení nebo nadřízení chtějí. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.2 pod číslem 2.

Třetí otázka je trochu podobná ("*Jsem si dobře vědom svých povinností, co mohu a nemohu na pracovišti dělat*"), ale nyní je zaměřena na subjektivní pocit osobního chápání pracovních povinností a hranic. Jasně pochopení pracovních povinností je důležité, protože každý pracovník by měl mít svou vlastní zónu odpovědnosti a nevstupovat do zóny někoho jiného. Přibližně 64,4 % respondentů vyjádřilo "silný souhlas" s tím, že si dobře uvědomují své pracovní povinnosti a dokonale jim rozumí. Přibližně 24,4 % hlasovalo pro "mírný souhlas". Celkově lze říci, že asi 88 % respondentů dokonale nebo alespoň na vysoké úrovni rozumí svým pracovním povinnostem. "Mírný nesouhlas" vyjádřilo 6,6 % respondentů a "silný nesouhlas" projevilo jen 4,6 %. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.2 pod číslem 3.

Čtvrtá otázka ("*Vím o většině benefitů, prémie a sociálních programů, které moje společnost poskytuje*") je zaměřena na pochopení odměn, bonusů a sociálních programů společnosti ze strany zaměstnanců. Firemní benefity jsou důležité jako další nástroj motivace. Může se stát, že ne všichni ve firmě vědí o benefitech, které mají a mohou využívat, což bude problém. Problém pro firmu, protože firma na benefity zbytečně doplácí, a problém pro zaměstnance, kteří pravděpodobně nemají informace o všech benefitech či bonusech a jednoduše je nevyužívají. Z tabulky je vidět, že 33,4 % lidí si myslí, že ví vše o každém benefitu, bonusu či sociálním programu ve firmě. Nejčastější odpovědí byla odpověď "Pravděpodobně ano", což je 46,6 % lidí, kteří se domnívají, že o firemních benefitech vědí téměř vše. Ale je zde také 17,7 % procent lidí, kteří vyjádřili "mírný nesouhlas", což nám ukazuje nejistotu některých lidí ohledně znalosti benefitů ve firmě. Pouze 2,3 % respondentů vyjádřila "silný nesouhlas". Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.2 pod číslem 4.

Pátá otázka ("*Často se mi dostává pochvaly od vedení nebo nadřízených, zejména pokud svou práci dělám svědomitě a dobře*") je zaměřena na sociální aspekt stability. Další blok otázek nám ukáže podrobný obraz "sociálních potřeb". Pravidelná pochvala za dobrou práci je něco, co by mělo být "přirozené" v každém pracovním týmu. Pochvaly vytvářejí pocit potřebnosti pracovníka a dávají mu pochopit, že jeho práce má pro firmu význam. Slouží také jako signál, že by se pracovník neměl obávat případného

propuštění, protože dělá vše správně. Vidíme, že pochvaly ve firmě nejsou ničím výjimečným. Přibližně 28,8 % lidí dostává pochvalu za dobrou práci pravidelně. Přibližně 42,2 % respondentů se vyjádřilo pro "mírný souhlas", což nám ukazuje, že pochvaly jsou ve firmě zcela běžnou záležitostí. Ale 11,1 % lidí vyjádřilo "mírný nesouhlas" a 17,9 % "silný nesouhlas", což ukazuje, že 29 % lidí by chtělo dostávat více pochval od vedení nebo nadřízených. Více než čtvrtina zaměstnanců by chtěla dostávat více pochval zejména za dobré pracovní výsledky. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.2 pod číslem 5.

Šestá otázka ("*Téměř vždy chápu, jak mé jednání ovlivní stav aktuálního projektu a společnosti jako celku*") je zaměřena na subjektivní chápání pokroku ve firmě ze strany zaměstnanců. Pochopení toho, jak činnosti a jednání zaměstnanců ovlivní probíhající projekt, je pro dobrou úroveň motivace zásadní. Jak již víme z teorie, práce by měla mít pro ty, kteří ji vykonávají, smysl. Pevná představa o konečném výsledku. Nedostatek smyslu způsobuje nedostatek motivace, protože pracovníci nebudou chápat, proč dělají určité věci. Tabulka nám ukazuje docela dobré výsledky. Přibližně 42,2 % respondentů tvrdí, že rozhodně vědí, jak jejich činnost ovlivní aktuální projekt a společnost. Druhou oblíbenou odpovědí je "mírně souhlasím" s 33,5 %. 20 % respondentů váhá a domnívá se, že pravděpodobně neví o tom, jak jejich činnost ovlivní projekt. A pouze 4,3 % lidí odpověděla, že určitě neví, jak jejich jednání ovlivní projekt. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.2 pod číslem 6.

Tabulka 2: Výsledky bloku otázek "Potřeby stability" (vlastní zpracování).

Číslo	Otázka	Odpovědi			
		Rozhodně ano [%]	Pravděpodobně ano [%]	Pravděpodobně ne [%]	Rozhodně ne [%]
1	Jsem si celkem jistý, že o práci v blízké budoucnosti nepřijdu.	33,3	55,5	2,2	9
2	Vždy rozumím tomu, co po mně vedení chce, a přesně vím, co mám dělat.	17,7	71,1	8,8	2,4
3	Jsem si dobře vědom svých povinností, co mohu a nemohu na pracovišti dělat.	64,4	24,4	6,6	4,6
4	Vím o většině benefitů, prémie a sociálních programů, které moje společnost poskytuje.	33,4	46,6	17,7	2,3
5	Často se mi dostává pochvaly od vedení nebo nadřízených, zejména pokud svou práci dělám svědomitě a dobře.	28,8	42,2	11,1	17,9
6	Téměř vždy chápu, jak mé jednání ovlivní stav aktuálního projektu a společnosti jako celku.	42,2	33,5	20,0	4,3

### 2.2.3.3. Sociální potřeby

Další blok otázek je zaměřen na sociální potřeby člověka. Sociální aspekt a atmosféra ve firmě jsou velmi důležité pro budování důvěry a dobrých vztahů mezi pracovníky a vedením firmy. Přátelské prostředí a absence sociálního tlaku jsou základem stability a motivace zaměstnanců. V předchozích blocích otázek se již objevily otázky týkající se sociální atmosféry ve firmě. V tomto bloku se na sociální aspekt podíváme podrobněji. V bloku je 8 otázek, které se ptají na morálku v kolektivu, vstřícnost spolupracovníků, schopnost hledat kompromisy, pasivní agresivitu v kolektivu a subjektivní pocity ohledně osobního vnímání pracovitosti jednotlivých kolegů. Otázky jsou ve formě výpovědi v první osobě. Otázky jsou následující:

- 1) *Domnívám se, že můj vedoucí věnuje dostatečnou pozornost všem zaměstnancům.*
- 2) *Myslím si, že atmosféra a morálka týmu je vysoká.*
- 3) *S úrovní partnerství a důvěry s kolegy jsem celkem spokojen/a.*
- 4) *Podle mého názoru se moji spolupracovníci téměř nikdy neflákají a neplýtvají pracovní dobou.*
- 5) *Úroveň komunikace v mém týmu považuji za vysokou.*
- 6) *Moji kolegové se mnou vždy ochotně hovoří o nejrůznějších věcech.*
- 7) *Často se mi s kolegy podaří najít kompromis ohledně pracovního problému a neshody a spory jsou vzácné.*
- 8) *Málokdy pocítuji pasivní agresi a toxicitu ze strany kolegů.*

Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3.

První otázka (*“Domnívám se, že můj vedoucí věnuje dostatečnou pozornost všem zaměstnancům”*) je zaměřena na osobní přesvědčení respondenta o rovnosti pozornosti ze strany nadřízeného. Tabulka č.3 nám ukazuje, že přibližně 35,5 % respondentů se domnívá, že se každému dostává stejné pozornosti, a přibližně 22,2 % respondentů odpovědělo "pravděpodobně ano". Ale je zde 33,3 % pracovníků, kteří odpověděli "pravděpodobně ne", což by mohlo být signálem nerovnosti ve vztazích mezi nadřízenými a zaměstnanci. Pouze 11 % respondentů se vyjádřilo pro odpověď "rozhodně nesouhlasím". Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 1.

Druhá otázka (*“Myslím si, že atmosféra a morálka týmu je vysoká”*) se týká atmosféry v pracovním kolektivu. "Atmosféra" je pojem sociálního prostředí v kolektivu. Atmosféra může být negativní s velkým sociálním napětím a může být pozitivní s přátelskostí a uvolněností. Atmosféra je důležitým prvkem v každém motivačním systému. Negativní, pesimistická a někdy i agresivní atmosféra ničí motivaci pracovníků a vytváří nepřátelské vnímání pracoviště a spolupracovníků. V tabulce č.3 vidíme, že přibližně 22,1 % lidí vyjádřilo "silný souhlas" s touto otázkou. Nejčastější odpovědí však byl "mírný souhlas", který vyjádřilo přibližně 48,8 % respondentů. V tomto bodě můžeme říci, že asi 71 % pracovníků se domnívá, že atmosféra ve firmě je na vysoké nebo alespoň na slušné úrovni. 13,3 % respondentů odpovědělo "mírný nesouhlas" a 15,8 % z

nich odpovědělo "silný nesouhlas" ohledně morálky a atmosféry ve firmě. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 2.

Třetí otázka (*"S úrovní partnerství a důvěry s kolegy jsem celkem spokojen/a"*) je zaměřena na pochopení osobních vztahů pracovníků ve společnosti. Jestliže předchozí otázka byla zaměřena na hodnocení atmosféry ve firmě obecně, tato otázka se snaží pochopit osobní vztahy respondenta s ostatními pracovníky. Důvěra a partnerství jsou důležitou součástí každé organizace, které přímo ovlivňují výsledky společnosti. Vysoká důvěra a partnerství obvykle provází vzájemný respekt nebo skutečné přátelství. V tabulce č.3 vidíme "silný souhlas" ze strany 48,8 % respondentů. "Mírný souhlas" vyjádřilo 26,6 % z nich. 15,5 % respondentů odpovědělo "pravděpodobně ne" a 9,1 % vyjádřilo "silný nesouhlas" s úrovní důvěry a partnerství ve společnosti. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 3.

Čtvrtá otázka (*"Podle mého názoru se moji spolupracovníci téměř nikdy neflákají a neplýtvají pracovní dobou"*) je zaměřena na pochopení potenciální nerovnosti práce v podniku z pohledu respondenta. Jak víme z teorie, pokud se jeden kolega začne flákat a nebude za to sankcionován, sníží se produktivita a motivace celého kolektivu. Tato otázka nám pomůže pochopit, jak respondent vnímá případnou nerovnost práce v kolektivu. Pouze 20 % vyjádřilo "silný souhlas" s tím, že všichni jejich spolupracovníci jsou pilní a produktivní. Nejoblíbenější odpovědí je však "mírný souhlas" se 42,2 % hlasů. Celkově můžeme konstatovat, že přibližně 62,2 % respondentů se domnívá, že všichni pracují dostatečně usilovně nebo se alespoň zřídka flákají. 26,6 % vyjádřilo s výrokem "mírný nesouhlas" a 11,2 % lidí se domnívá, že flákání je v jejich kolektivu běžnou záležitostí. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 4.

Pátá otázka (*"Úroveň komunikace v mém týmu považuji za vysokou"*) je zaměřena na subjektivní vnímání respondenta ohledně úrovně komunikace ve firmě. Přibližně 28,8 % respondentů se domnívá, že úroveň komunikace je na vysoké úrovni s odpovědí "rozhodně ano". Nejčastější odpovědí s 33,3 % byla odpověď "pravděpodobně ano". Ale je zde také 28,9 % respondentů, kteří se domnívají, že úroveň komunikace v AMZ by mohla být lepší s odpovědí "pravděpodobně ne", a 9 % respondentů vyjádřilo "rozhodný nesouhlas". Tato otázka by mohla být signálem některých potenciálních

problémů v komunikaci v podniku. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 5.

Šestá otázka (*“Moji kolegové se mnou vždy ochotně hovoří o nejrůznějších věcech”*) je zaměřena na pochopení úrovně "neformálních rozhovorů" na pracovišti. Tyto rozhovory mohou být signálem přátelského a uvolněného prostředí, kde si pracovníci mohou povídat o různých věcech. Jak víme z teorie, zdravé sociální prostředí předpokládá "drobné rozhovory", "neformální rozhovory" a určitou úroveň zdvořilosti. Přibližně 26,7 % respondentů vyjádřilo "silný souhlas" s daným tvrzením. Přibližně 44,5 % respondentů vyjádřilo "mírný souhlas". Celkově lze říci, že přibližně 71,2 % respondentů občas komunikuje s kolegy na různá témata. Je zde také 17,7 % respondentů, kteří vyjádřili "mírný nesouhlas", a 11,1 %, kteří volili "silný nesouhlas" a pravděpodobně jim dělá potíže komunikovat se spolupracovníky na příležitostná témata nebo obecně. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 6.

Sedmá otázka (*“Často se mi s kolegy podaří najít kompromis ohledně pracovního problému a neshody a spory jsou vzácné”*) je zaměřena na schopnost nalézt kompromis v kolektivu a míru potenciálního napětí, které s tím může být spojeno. Tabulka č.3 nám ukazuje, že téměř polovina respondentů (přibližně 48,9 %) vyjádřila "silný souhlas" s tímto tvrzením. Pro "mírný souhlas" se vyslovilo 37,8 % hlasujících. Celkově lze usuzovat, že většina respondentů (asi 86,7 %) se domnívá, že schopnost nalézt kompromis ve společnosti je na vysoké nebo slušné úrovni a neshody jsou vzácné. Pouze 6,7 % respondentů vyjádřilo "mírný nesouhlas" a "silný nesouhlas" vyjádřilo 6,6%. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 7.

Osmá otázka (*“Málokdy pocítuji pasivní agresi a toxicitu ze strany kolegů”*) je další otázkou, která pomůže podrobněji pochopit atmosféru ve společnosti. Nyní se jedná o přímou otázku týkající se případné nepříjemné atmosféry ve společnosti. 46,7 % respondentů zřídka nebo nikdy nepocítuje pasivní agresivitu ze strany spolupracovníků. Na druhém místě se s 20,1 % hlasů umístil "mírný souhlas". Pro "mírný nesouhlas" hlasovalo 17,8 % respondentů a "silný nesouhlas" vyjádřilo 15,4%. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.3 pod číslem 8.

Tabulka 3: Výsledky bloku otázek "Socialní potřeby" (vlastní zpracování).

Číslo	Otázka	Odpovědi			
		Rozhodně ano [%]	Pravděpodobně ano [%]	Pravděpodobně ne [%]	Rozhodně ne [%]
1	Domnívám se, že můj vedoucí věnuje dostatečnou pozornost všem zaměstnancům.	35,5	22,2	33,3	11
2	Myslím si, že atmosféra a morálka týmu je vysoká.	22,1	48,8	13,3	15,8
3	S úrovní partnerství a důvěry s kolegy jsem celkem spokojen/a.	48,8	26,6	15,5	9,1
4	Podle mého názoru se moji spolupracovníci téměř nikdy neflákají a neplýtvají pracovní dobou.	20,0	42,2	26,6	11,2
5	Úroveň komunikace v mém týmu považuji za vysokou.	28,8	33,3	28,9	9,0
6	Moji kolegové se mnou vždy ochotně hovoří o nejrůznějších věcech.	26,7	44,5	17,7	11,1
7	Často se mi s kolegy podaří najít kompromis ohledně pracovního problému a neshody a spory jsou vzácné.	48,9	37,8	6,7	6,6
8	Málokdy pocítuji pasivní agresi a toxicitu ze strany kolegů.	46,7	20,1	17,8	15,4

#### 2.2.3.4. Rozvojové potřeby

Další blok otázek se týká osobního a profesního růstu. Jak víme z teoretické části, možnost "růstu" v rámci organizace je velmi důležitým faktorem motivace. Možnost kariérního růstu ve firmě je mocným nástrojem, který udržuje motivaci pracovníků k dosažení lepších pozic. Jasná pravidla povyšování nejenže udržují motivaci pracovníků, ale také vytvářejí cenný přínos pro společnost v osobě odborníka. Otázky jsou ve formě výpovědi v první osobě. Tento blok obsahuje 7 otázek:

1) *Vím, že si ve firmě mohu vybudovat kariéru.*

- 2) *Domnívám se, že společnost poskytuje dostatek příležitostí ke kariérenímu růstu.*
- 3) *Nevidím smysl v dosažení vyšších pozic ve firmě.*
- 4) *Myslím si, že jsem si povýšení zasloužil/a již dávno.*
- 5) *Mám-li být upřímný, během svého působení ve společnosti jsem si osvojil poměrně dost osobních dovedností.*
- 6) *V rámci společnosti mám možnost absolvovat kvalifikační kurzy.*
- 7) *Společnost mi poskytuje spoustu příležitostí k rozvoji nejen profesnímu, ale i osobnímu.*

Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4.

První otázka (*“Vím, že si ve firmě mohu vybudovat kariéru”*) je zaměřena na subjektivní vnímání respondenta ohledně potenciálu kariéreního rozvoje ve firmě. Je důležité, aby pracovníci chápali skutečnost, že mohou ve firmě budovat kariéru. Bez tohoto vědomí by byla motivace pracovníků výrazně nižší. Tabulka č.4 nám ukazuje, že přibližně 37,8 % respondentů vyjádřilo "silný souhlas" s možností budování kariéry ve firmě. Dále je zde 37,9 % osob s "mírným souhlasem". Celkově můžeme říci, že asi 75,7 % respondentů věří, že je možné budovat kariéru ve firmě nebo ji již vybudovali. Pouze 17,8 % lidí vyjádřilo "mírný nesouhlas" s možností budování kariéry ve firmě a jen 6,5 % se domnívá, že to pravděpodobně není možné. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4 pod číslem 1.

Druhá otázka (*“Domnívám se, že společnost poskytuje dostatek příležitostí ke kariérenímu růstu”*) se týká subjektivního vnímání respondentů ohledně dostupných nástrojů a možností kariéreního rozvoje ve firmě. Přibližně 35,6 % respondentů se domnívá, že společnost poskytuje dostatek možností kariéreního rozvoje, což ukazuje odpověď "rozhodně ano". Nejčastější odpovědí je "Pravděpodobně ano" s přibližně 52,2 % hlasů. Pouze 8,9 % respondentů zvolilo možnost "Pravděpodobně ne" a jen 3,3 % se domnívají, že je těžké nebo téměř nemožné budovat kariéru s poskytovanými možnostmi. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4 pod číslem 2.

Třetí otázka (*“Nevidím smysl v dosažení vyšších pozic ve firmě”*) je zaměřena na zjištění ambicióznosti respondentů a slouží také k tomu, aby bylo možné posoudit, zda jsou zaměstnanci v současné době motivováni k lepším výkonům s cílem dosáhnout vyššího

pracovního postavení. S odpovědí "rozhodně ano" souhlasilo pouze 11,2 % respondentů. Odpověď "Pravděpodobně ano" zvolilo více respondentů, přibližně 24,5 %. Nejoblíbenější odpovědí je "Pravděpodobně ne", pro kterou hlasovalo přibližně 37,8 % respondentů. Rozhodný nesouhlas vyjádřilo 26,5 % respondentů. Vidíme tedy, že asi 64,3 % respondentů je dostatečně motivováno k dalšímu kariéernímu růstu, což vypovídá o tom, že zaměstnanci věří v dosažitelnost vyšších pracovních pozic a postupně k nim směřují. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4 pod číslem 3.

Čtvrtá otázka (*"Myslím si, že jsem si povýšení zasloužil/a již dávno"*) se týká subjektivního vnímání spravedlnosti ve společnosti. Nerovnováha ve spravedlnosti ovlivňuje motivaci a snižuje ji. Pokud tato nerovnováha existuje, určitě ji na grafu uvidíme. Přibližně 26,7 % hlasujících je přesvědčeno, že si povýšení zasloužili již dávno. Přibližně 15,6 % respondentů odpovědělo "mírný souhlas". Nejoblíbenější odpovědí je "mírný nesouhlas" s přibližně 37,8 % hlasů. A "silný nesouhlas" s výrokem projevilo 19,9 % respondentů. Celkově můžeme konstatovat, že přibližně 57,7 % hlasujících se subjektivně domnívá, že si povýšení zatím nezaslouží. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4 pod číslem 4.

Pátá otázka (*"Mám-li být upřímný, během svého působení ve společnosti jsem si osvojil poměrně dost osobních dovedností"*) je zaměřena na subjektivní přiznání ze strany respondenta o jeho osobním rozvoji ve firmě. Z teoretické části jsme věděli, že pracovníci by měli mít pocit, že se o ně podnik skutečně stará, a to nejen z hlediska materiálního, ale i z hlediska poskytování osobních a profesních dovedností pracovníků. Jak vidíme, nejčastější odpovědí je "určitě ano" s přibližně 51,2 % respondentů a druhou nejčastější odpovědí je "pravděpodobně ano" se 40 % hlasů. Odpověď "pravděpodobně ne" mělo pouze 8,8 % respondent. "Rozhodně ne" získalo pouze 0,3 % hlasů od respondentů. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4 pod číslem 5.

Šestá otázka (*"V rámci společnosti mám možnost absolvovat kvalifikační kurzy"*) je zaměřena na pochopení možnosti profesního růstu ve firmě z pohledu respondenta. Pracovníci by si měli být vědomi možností a příležitostí profesního růstu. Společnost by měla poskytovat různé kvalifikační kurzy a další programy pro zvýšení znalostí svých pracovníků. Jak je vidět z grafu, více než polovina hlasujících, konkrétně 55,6 %, je dokonale informována o možnostech profesního vzdělávání ve firmě. Přibližně 33,4 %

hlasujících se vyslovilo pro odpověď "pravděpodobně ano". A pouze 8,9 % lidí zvolilo "pravděpodobně ne" a jen 2,1 % lidí se domnívají, že mají nulové možnosti absolvovat ve firmě kvalifikační kurzy. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4 pod číslem 6.

Sedmá otázka (*"Společnost mi poskytuje spoustu příležitostí k rozvoji nejen profesnímu, ale i osobnímu"*) se týká respondentova osobního hodnocení politiky firmy zaměřené na profesní a osobní rozvoj zaměstnanců a toho, zda se zaměstnanec domnívá, že má dostatek nástrojů a příležitostí k tomuto rozvoji. Vidíme, že přibližně 42,3 % respondentů má dostatek nástrojů k tomu, aby se mohli rozvíjet nejen profesně, ale i osobnostně. Další oblíbená odpověď s 37,7 % hlasů je "mírný souhlas". Přibližně 13,4 % respondentů zvolilo odpověď "mírný nesouhlas" a pouze 6,6 % hlasujících se domnívá, že nemá téměř žádné možnosti osobního rozvoje. Výsledky si můžeme prohlédnout v tabulce č.4 pod číslem 7.

Tabulka 4: Výsledky bloku otázek "Rozvojové potřeby" (vlastní zpracování).

Číslo	Otázka	Odpovědi			
		Rozhodně ano [%]	Pravděpodobně ano [%]	Pravděpodobně ne [%]	Rozhodně ne [%]
1	Vím, že si ve firmě mohu vybudovat kariéru.	37,8	37,9	17,8	6,5
2	Domnívám se, že společnost poskytuje dostatek příležitostí ke kariérnímu růstu.	35,6	52,2	8,9	3,3
3	Nevidím smysl v dosažení vyšších pozic ve firmě.	11,2	24,5	37,8	26,5
4	Myslím si, že jsem si povýšení zasloužil/a již dávno.	26,7	15,6	37,8	19,9
5	Mám-li být upřímný, během svého působení ve společnosti jsem si osvojil poměrně dost osobních dovedností.	51,2	40,0	8,5	0,3
6	V rámci společnosti mám možnost absolvovat kvalifikační kurzy.	55,6	33,4	8,9	2,1
7	Společnost mi poskytuje spoustu příležitostí k rozvoji nejen profesnímu, ale i osobnímu.	42,3	37,7	13,4	6,6

### 2.2.3.5. Závěr každého bloku otázek

Pro dokončení analýzy budeme muset každý blok otázek strukturovat a uvést mezivýsledky.

- Obecné potřeby.

Podle tohoto bloku otázek můžeme jasně říci, že úkoly zadané pracovníkům jsou poměrně složité a jejich splnění od nich vyžaduje slušné úsilí. Můžeme také říci, že více než 50 % respondentů tvrdí, že práce přesčas je pro podnik zcela běžnou praxí. Rovněž nedochází k výrazné finanční nerovnováze a nedoplatkům. Lidé většinou nepovažují za obtížné komunikovat se spolupracovníky.

- Potřeba stability.

Blok stability nám ukázal další výsledky: Většina respondentů si nemyslí, že by jim hrozilo propuštění z práce. Pracovníci chápou úkoly od vedení a nadřízených a většina z nich dokonale rozumí svým pracovním povinnostem. U většiny respondentů existuje nejistota ohledně znalosti firemních benefitů. Otázky, které byly zaměřeny na pochopení množství pochval ve firmě ze strany vedení a nadřízených, nám ukazují dobrý trend a skutečnost, že většina nadřízených si je vědoma důležitosti pochval ve firmě. Existuje však více než čtvrtina zaměstnanců, kteří se domnívají, že pochvaly by mohly být slyšet častěji. Závěrem tohoto bloku můžeme říci, že společnost poskytuje dostatečnou stabilitu, aby většina pracovníků zůstala ve společnosti a nebyla rušena možnými hrozbami nebo napětím.

- Sociální potřeby.

Sociální potřeby nám ukazují poměrně dobré tendence. Většina lidí se domnívá, že vedení a nadřízení věnují podřízeným dostatek pozornosti, ale stále je asi 42 % těch, kteří si myslí, že by vedení a nadřízení měli svým podřízeným věnovat více času. Naprostá většina respondentů je spokojena s atmosférou a důvěrou ve firmě a tvrdí, že hledání kompromisu v pracovním problému je častým a běžným jevem. Ve firmě také nedochází k výrazné pracovní nerovnováze a více než 62 % lidí se domnívá, že flákání je v pracovním kolektivu vzácné. V tomto bloku však můžeme pozorovat mírné signály nespokojenosti. Přibližně 29,1 % až 37,9 % je nespokojeno s atmosférou, důvěrou, úrovní komunikace a vstřícností kolektivu. Při podrobné analýze vidíme, že většina těchto odpovědí pochází od stejných lidí. Závěrem bloku můžeme říci, že sociální potřeby jsou u většiny pracovníků uspokojeny, ale stále existuje skupina lidí, kteří by uvítali přátelštější a uvolněnější prostředí a možná i lepší vedení nebo nadřízené.

- Rozvojové potřeby

Poslední blok nám ukázal nejstabilnější a nejpůsobivější výsledky. Většina lidí ví, že v této společnosti může udělat kariéru. Věří, že společnost poskytuje dostatek příležitostí k budování kariéry a k profesnímu i osobnímu růstu. Mnoho lidí projevilo ochotu budovat kariéru, což nám ukazuje, že lidé věří v možnost povýšení. Většina lidí si myslí, že si povýšení nezaslouží, což nám ukazuje, že systém povyšování ve firmě je z pohledu pracovníků poměrně spravedlivý.

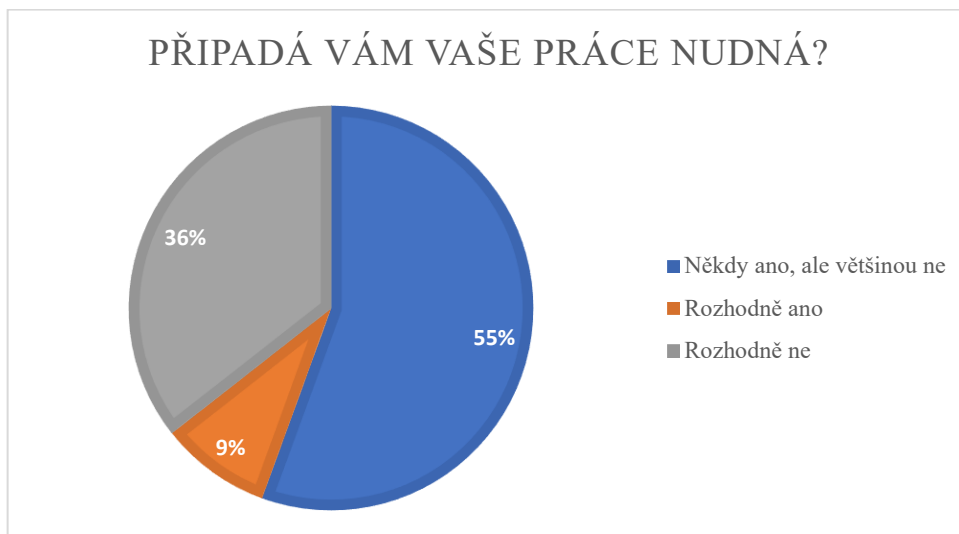
#### **2.2.4. Třetí oddíl dotazníku**

Další část otázek byla vytvořena za účelem podrobnějšího pochopení různých potřeb pracovníků. Jsou také zaměřeny na analýzu X a Y společnosti, spokojenost s úkoly, které společnost pracovníkům poskytuje (tzv. "smysluplná práce"), a některé z otázek dávají respondentům otevřeně odpovědět.

##### **2.2.4.1. Analýza podrobných otázek**

První otázka zní: "*Připadá vám vaše práce nudná?*". Tato otázka nám pomůže pochopit spokojenost s úkoly, které firma poskytuje. Jak víme z teorie, samotná práce může být velkým motivačním faktorem. Subjektivní vnímání "nudnosti" by mohlo být obrovským signálem, že pracovníci nejsou spokojeni s pracovními úkoly, tudíž by mohli mít nižší motivaci. Podle grafu č. 5, který jsme získali, jasně vidíme, že většina z poloviny respondentů (55,6 %) zvolila odpověď "někdy ano, ale většinou ne", což nám dává jasný signál, že alespoň polovina pracovníků je s pracovními úkoly docela spokojena. Druhou oblíbenou odpovědí je "rozhodně ne" s 35,6 %. Můžeme se domnívat, že ti, kteří zvolili tuto možnost, si bez váhání myslí, že jejich práce je dostatečně zajímavá. Pouze 8,9 % lidí se domnívá, že jejich pracovní úkoly a práce samotná je rozhodně nudná. Odpovědi byly takto sestaveny se záměrem zjistit konkrétně negativní postoje k pracovním povinnostem. Obecně lze říci, že mezi odpověďmi jsou 2 extrémy (silná negace a silná afirmace) a také třetí možnost, která byla formulována cíleně pozitivně. Tímto způsobem okamžitě zjistíme případný negativní postoj k práci. Pokud se u zaměstnance objevují negativní momenty, ale přesto je více pozitivních, je pravděpodobnější, že zvolí prostřední možnost, která již

naznačuje jeho celkový, pozitivní postoj k firmě. V případě ostře negativní odpovědi dostáváme jasný a přesný signál, že práce přináší pouze negativní emoce.

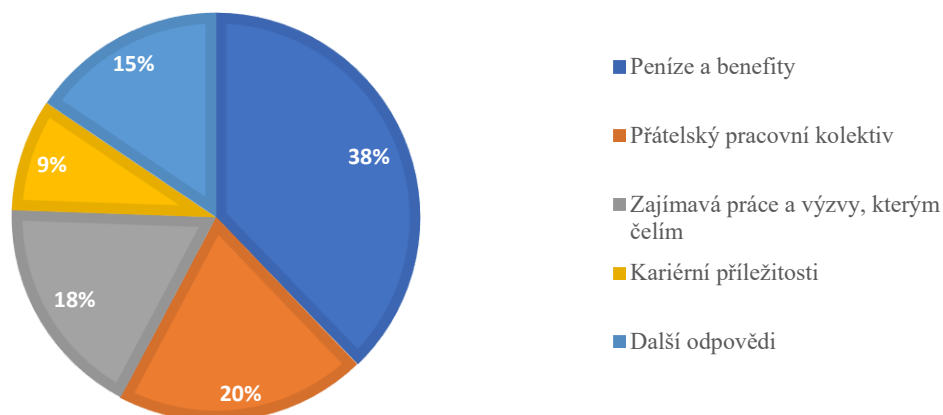


Graf 5: Grafické znázornění otázky: "Připadá vám vaše práce nudná?" (vlastní zpracování).

Druhá otázka zní: "Jaká je vaše hlavní motivace pro práci v této společnosti?" (otázka s možností otevřené odpovědi). Tato otázka byla vytvořena s cílem porozumět subjektivnímu vnímání pracovníků ohledně toho, co je motivuje k práci. Co je jejich subjektivním motivátorem. Tato otázka také pomůže najít potenciální pracovníky X a Y podle McGregorovy teorie X a Y. Otázka má 4 uzavřené možnosti a možnost otevřené odpovědi, která slouží ke zjištění, zda existuje ještě něco, co lidi motivuje.

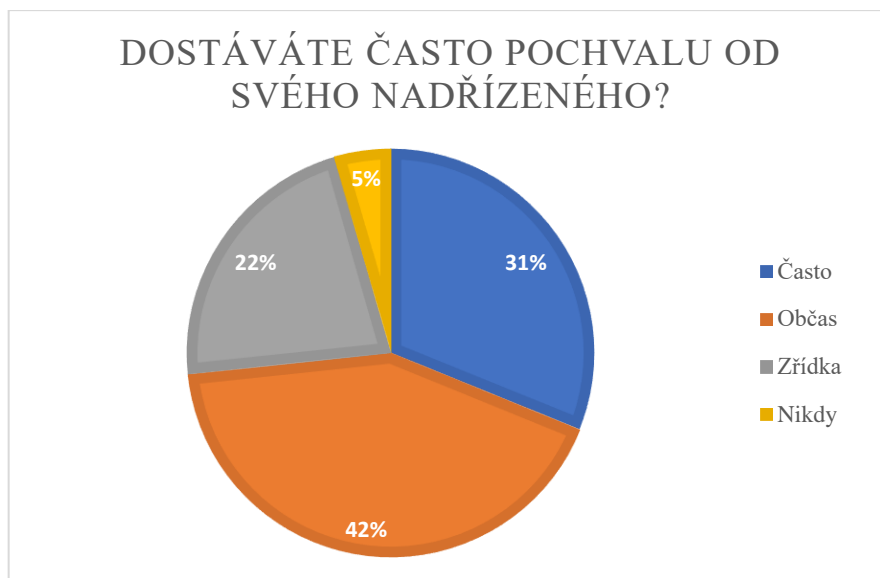
Nejoblíbenější odpovědí bylo "Peníze a benefity", na kterou odpovědělo přibližně 38 % respondentů. Druhou oblíbenou odpovědí s 20 % byla odpověď "přátelský pracovní kolektiv". Odpověď "zajímavá práce a výzvy, kterým čelím" dostala 18 % hlasů. Možnost "kariérní příležitosti" získala přibližně 9 % hlasů. Na dalším místě byly otevřené odpovědi: Nejčastější odpovědi byly spojeny s penězi a benefity ("Zaplatí mi to účty", "Peníze a nedostatek zodpovědnosti", "mít zdroj příjmů", "možnost home office, protože teď pracuji s malými dětmi, jinak také peníze, benefity, práce samotná"), ale našli se i lidé, kteří odpovídali jako "vše výše uvedené". Při shrnutí mezivýsledků bude podrobně analyzován počet pracovníků X a Y a bude učiněn konečný závěr.

## JAKÁ JE VAŠE HLAVNÍ MOTIVACE PRO PRÁCI V TÉTO SPOLEČNOSTI?



Graf 6: Grafické znázornění otázky: "Jaká je vaše hlavní motivace pro práci v této společnosti?" (vlastní zpracování).

Třetí otázka zní: "Dostáváte často pochvalu od svého nadřízeného?". Tato otázka nám pomůže pochopit subjektivní vnímání pravidelnosti pochval ve firmě ze strany respondentů. Nyní mohou respondenti zvolit 4 uzavřené odpovědi, které se váží k časovým obdobím. Nejčastější odpovědí s 42,2 % byla odpověď "Občas". Podobná otázka v bloku o "sociálních potřebách" tento výsledek potvrzuje. Druhou nejoblíbenější odpovědí s 31,1 % respondentů byla odpověď "často". Možnost "zřídka" získala 22,2 % hlasů. A možnost "nikdy" získala jen 5 %.

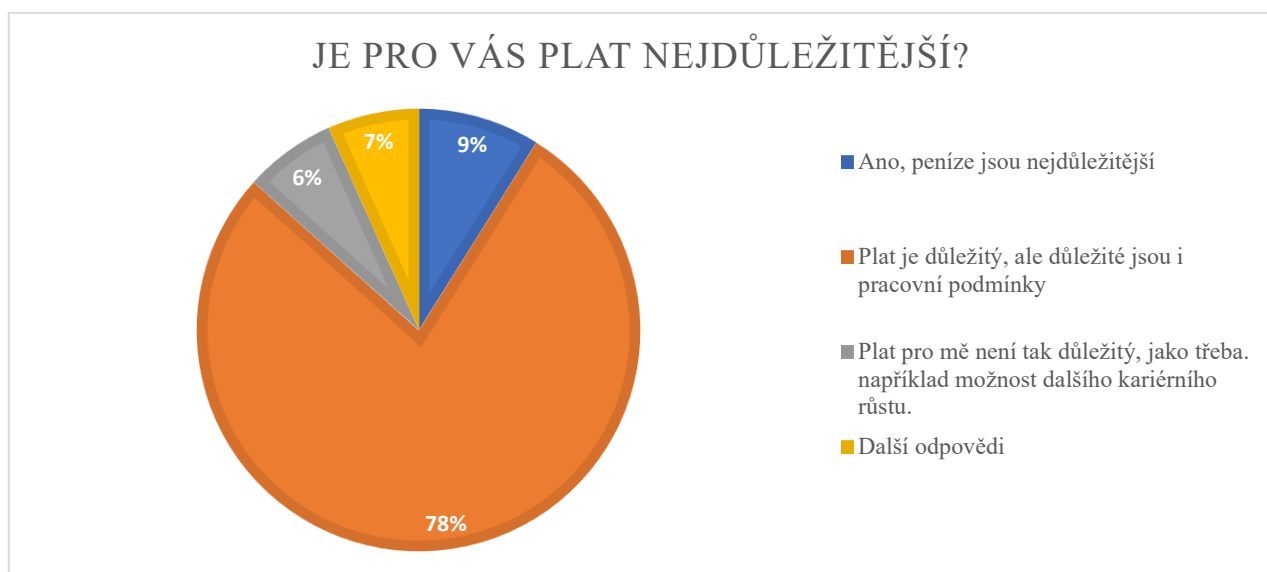


Graf 7: Grafické znázornění otázky: "Dostáváte často pochvalu od svého nadřízeného?" (vlastní zpracování).

Výsledky subjektivního vnímání četnosti pochval, téměř zcela korelují s obdobnou otázkou v "sociálních potřebách" a opět potvrzují, že minimálně čtvrtina zaměstnanců pociťuje subjektivní nedostatek pochval nebo pozitivních signálů ze strany vedení.

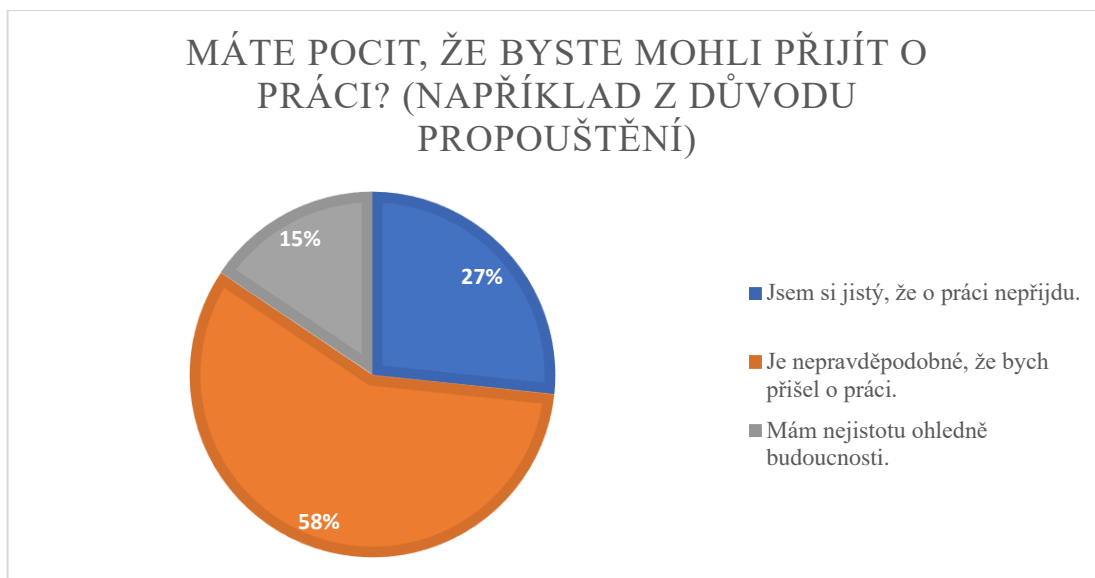
Čtvrtá otázka zní: "Je pro vás plat nejdůležitější?". Tato otázka nám pomůže konečně pochopit potenciální pracovníky X a Y ve firmě. Otázka má tři možnosti odpovědi a otevřenou odpověď, abychom viděli případné komentáře týkající se osobního vnímání platu. Uzavřené možnosti ukazují 3 různé postoje k práci. Jedna možnost odpovědi naznačuje, že plat není to nejdůležitější a že pro respondenta může být důležitější potenciální profesní rozvoj, další možnost ukazuje, že kromě platu potřebuje zaměstnanec také dobré podmínky a že má určité principy. Třetí možnost nám dává najevo, že plat je to nejdůležitější, co člověka na pracovišti motivuje. Pokud se podíváme do budoucna, podrobná analýza této a předchozích otázek ukazuje častou souvislost mezi kladnou odpovědí na otázku týkající se "nudy v práci" a odpovědí, že "Ano, peníze jsou nejdůležitější. Výsledky dotazníku jsou následující: Převážná většina lidí, konkrétně 78 % lidí, se domnívá, že "Plat je důležitý, ale důležité jsou i pracovní podmínky". 8,9 % respondentů odpovědělo, že "Ano, peníze jsou nejdůležitější", a 6,7 % se domnívá, že kariérní perspektivy mohou být důležitější než plat. Komentáře, které respondenti zanechali, byly následující: "Nejdůležitější je plat a vzdělání", "Plat plus flexibilní pracovní prostředí je pro mě důležité pro rovnováhu rodinného života", "Plat

je důležitý, ale musíte se také cítit ocenění a vidět, že plat odpovídá vašim obchodním výsledkům, dovednostem atd.". Díky těmto komentářům si opět uvědomujeme, že kromě platu existuje celá řada předpokladů pro spokojenost zaměstnanců.



Graf 8: Grafické znázornění otázky: "Je pro vás plat nejdůležitější" (vlastní zpracování).

Pátá otázka zní: "Máte pocit, že byste mohli přijít o práci? (Například z důvodu propouštění)". Tato otázka je zaměřena na pochopení subjektivního vnímání "jistoty", že respondentovi nehrozí propuštění. Podobná otázka byla v bloku otázek "Potřeby stability" a nyní můžeme odpovědi porovnat. Odpovědi jsou následující: Plná jistota, že pracovník nepřijde o práci, významná jistota, že pracovník nepřijde o práci a nedostatek této jistoty. Přibližně 26,7 % respondentů má plnou jistotu, že nebudou propuštěni. 57,8 % respondentů vykazuje značnou důvěru a vážně se nedomnívá, že budou propuštěni, ale stále je zde 15,6 % respondentů, kteří mají nejistotu ohledně budoucnosti. V předchozí otázce v bloku otázek "potřeby stability" bylo 11 % lidí, kteří se domnívají, že by mohli být v blízké budoucnosti potenciálně propuštěni. V této aktuální otázce můžeme vidět, že více lidí uvedlo "nejistotu ohledně budoucnosti", což by mohlo být signálem, že někteří z respondentů zvažují dobrovolný odchod z firmy.



Graf 9: Grafické znázornění otázky: "Máte pocit, že byste mohli přijít o práci? (Například z důvodu propouštění)" (vlastní zpracování).

Šestá otázka zní: "Jaký je váš vztah s kolegy na pracovišti?". Poslední otázka, která nám ukáže, jak respondenti hodnotí své spolupracovníky a jaká je atmosféra na pracovišti. Přibližně 62,2 % respondentů se domnívá, že atmosféra na pracovišti je "přátelská a uvolněná". Druhou oblíbenou odpovědí s 20 % respondentů byla odpověď "Někdy jsou tam nedorozumění, ale vcelku se dá říci, že – docela dobrá". Přibližně 11 % lidí hlasovalo pro odpověď "Čistě pracovní" a pouze 6,7 % lidí nechce s kolegy zbytečně mluvit. Tato otázka nám opět ukazuje dobré vztahy ve firmě mezi spolupracovníky. Více než 80 % respondentů se s kolegy cítí dobře a zdá se, že s komunikací nemají velké problémy.



Graf 10: Grafické znázornění otázky: "Jaký je váš vztah s kolegy na pracovišti?" (vlastní zpracování).

#### 2.2.4.2. Závěr analýzy podrobných otázek

- Spokojenost se samotnou prací.

Při shrnutí dvou částí dotazníku můžeme zhodnotit výsledky. Podle dotazníku můžeme předpokládat, že poměrně velká část pracovníků, kteří se dotazníku zúčastnili, je spokojena s úkoly, které dostávají od vedení podniku. Abychom to mohli předpokládat, měli bychom se blíže podívat na otázky "*Úkoly, které jsou mi zadávány, nevyžadují příliš velkou duševní a psychickou námahu při jejich plnění*" a "*Připadá vám vaše práce nudná?*". Například na obě odpovědi odpovědělo "rozhodně ne" 20 % lidí, což nás vede k domněnce, že alespoň 20 % pracovníků dostává složité a různorodé úkoly, které uspokojují jejich "spokojenost s prací jako takovou". Respondentů, kteří odpověděli "pravděpodobně ne" a "rozhodně ne", je asi 13 %. To nám dává důvod předpokládat, že minimálně asi 1/3 respondentů je se svou prací spokojena. "Negativních odpovědí", které v tomto případě budou kombinací odpovědí "Určitě ano" (Potenciální opakující se, jednoduchá, nenáročná práce) nebo "Určitě ne" (Subjektivní psychické vyčerpání z práce) z první otázky a "Určitě ano" z druhé otázky, je jen 6 % lidí. Závěrem lze uvést pouze pozitivní hodnocení spokojenosti respondentů s prací.

- X a Y rozdělení pracovníků.

Z teoretické části víme, že McGregorova teorie X a Y rozděluje pracovníky na dvě různé skupiny. Shrňme-li teorii, pracovníci X přesouvají svou odpovědnost, snaží se vyhýbat práci a často jsou motivováni pouze financemi. U těchto pracovníků se většinou používají vnější páky kontroly a přímé pobídky v podobě "odměn a "trestů". Pracovníci kategorie Y se nebojí převzít odpovědnost, jsou motivováni samotnou prací, jsou ochotni pracovat pro budoucnost a dosáhnout vyšších pozic v organizaci. Pro analýzu je třeba se podívat na otázky, které by nám mohly pomoci vytvořit si podrobný obraz o respondentovi. K tomu budeme potřebovat analyzovat odpovědi na tyto otázky:

*"Nevidím smysl v dosahování vyšších pozic v organizaci"*, abychom pochopili ambice a ochotu respondenta postoupit na kariérním žebříčku.

*"Připadá vám vaše práce nudná?"* - subjektivní vnímání "nudnosti" pracovních úkolů.

*"Co je pro Vás hlavní motivací pro práci ve firmě?"* - pro pochopení subjektivního motivátoru respondenta.

*"Je pro vás plat nejdůležitější?"* - k pochopení osobní hodnoty platu pro jedince. Je zřejmé, že zaměstnanec kategorie X bude mít následující portrét: Nedostatek touhy po kariérním postupu (odpovědi "Pravděpodobně ano" a "Určitě ano" v první otázce). Přiznání jedince, že práce je pro něj nudná (odpovědi "Určitě ano" ve druhé otázce). Přiznání jedince, že osobní motivací jsou pro něj/ni "Peníze a výhody". Přiznání respondenta, že plat je nejvyšší hodnotou bez ohledu na "pracovní podmínky" (odpověď "Ano, peníze jsou nejdůležitější" ve třetí otázce). Rozhodující pro pochopení počtu zaměstnanců v kategorii X jsou otázky na "subjektivní motivátor" a "nudu z práce". Z podrobného rozboru odpovědí vyplývá určitý počet odpovědí, kde lidé vyjádřili neochotu postoupit na kariérním žebříčku, ale zároveň odpověděli, že jejich hlavním motivátorem je například "Přátelský kolektiv", a svou práci vůbec nepovažují za nudnou. Můžeme předpokládat, že tito lidé se na své pracovní pozici již cítí dobře a nechtějí ji měnit. Jen na základě minimálních výpočtů můžeme konstatovat, že minimálně **73 %** zaměstnanců kategorie Y pracuje pro firmu. Nejsou zde zahrnuti ti, kteří například hlasovali "pro", že chtějí další kariérní rozvoj, ale zároveň hlasovali, že hlavní motivací jsou pro něj "Peníze a benefity" a práce je "Někdy nudná, ale obecně ne". Z tohoto důvodu může být potenciálních zaměstnanců Y více.

- Hodnocení sociálních vztahů ve firmě.

Jak víme z teorie, potřebu sociálních vztahů lze v široké míře uspokojit na pracovišti. K tomuto účelu se používá řada různých nástrojů, od pochvaly vedení za dobrou práci až po teambuilding. Přátelské vztahy v týmu jsou základem pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Následující dvě otázky budou analyzovány za účelem posouzení sociálních vztahů: "Jaký je váš vztah s kolegy na pracovišti?", aby bylo možné porozumět subjektivním postojům zaměstnanců k sobě navzájem. "Dostáváte často pochvalu od svého nadřízeného?" k pochopení subjektivního vnímání pozornosti vedení. Jak vyplývá z odpovědí, přibližně 82 % respondentů se domnívá, že jejich vztahy s kolegy jsou na velmi dobré úrovni. (Kombinace odpovědí "Přátelské a uvolněné" a "Někdy dochází k nedorozuměním, ale celkově - docela dobré" v první otázce). Velmi dobrou úroveň sociálních vztahů ve firmě naznačuje také odpověď "Přátelský kolektiv", pro kterou hlasovalo přibližně 20 % respondentů, v otázce na téma "Co je Vaší hlavní motivací pro práci ve firmě?". Z toho jasně vyplývá, že samotné sociální prostředí může působit jako motivace k chození do práce. U druhé otázky vidíme, že minimálně 73 % respondentů, kteří hlasovali pro odpovědi "často" a "pravidelně", je relativně spokojeno s úrovní "podpory" ze strany nadřízených. Najde se však i 26 % těch, kteří se domnívají, že by vedení mohlo jejich práci projevovat větší uznání, a to odpověďmi "zřídka" a "nikdy".

Potřeba stability. Potřeba stability je dalším velmi důležitým prvkem, který musí firma svým zaměstnancům poskytnout. Opět z teorie již víme, že pracovníci, kteří pocítují blízký bankrot firmy, krizi nebo své osobní, potenciální propuštění, nevidí smysl v tom, aby vykazovali dobré pracovní výsledky. Motivace v takovém případě klesá, protože pracoviště začne vypadat jako "potápějící se loď", což následně způsobí, že zaměstnanci myslí více na sebe a svou materiální stabilitu než na loajalitu a strategické cíle podniku. Pro analýzu stability je vhodné věnovat pozornost subjektivnímu postoji zaměstnanců k jejich případnému propuštění a možnosti budovat ve firmě kariéru. Jak již víme, přibližně 64 % zaměstnanců se domnívá, že má smysl, aby ve firmě dosáhli vyšší pozice. Navíc na otázku týkající se případného propuštění v souvislosti se snižováním počtu zaměstnanců vyjádřilo asi 26 % respondentů naprostou jistotu, že ve firmě určitě zůstanou. A přibližně 57 % respondentů se domnívá, že jejich šance na propuštění je spíše malá. Přibližně podobné výsledky byly získány u otázky "Jsem si jistý/á, že v blízké budoucnosti nepřijdu o práci". Těch, kteří svou budoucnost ve firmě nevidí, bylo přibližně 15 %. Obecně lze shrnout, že subjektivní vnímání respondentů ohledně jejich

možného propuštění je na přijatelné úrovni a nehrozí, že by se snížila jejich celková motivace.

### **2.2.5. Čtvrtý oddíl dotazníku**

Poslední část dotazníku se týká benefitů ve společnosti. Tyto otázky jsou zaměřeny na:

- A) Zjištění úrovně informovanosti pracovníků o firemních benefitech.
- B) Pochopení informačních kanálů, které se používají k informování pracovníků o benefitech.
- C) Pochopení přání pracovníků a toho, co by si přáli, aby je uspokojilo.

#### **2.2.5.1. Analýza současných firemních benefitů**

Na začátku analýzy musíme pochopit 2 důležité faktory:

- A) Popularita určitého benefitu.
- B) Informovanost o určitém benefitu.

Za tímto účelem dotazník předkládá firemní benefity v seznamu, kde respondent může vybrat 3 možnosti odpovědí: "Plánuji využívat/již využívám", "Jsem si vědom/a tohoto benefitu, ale nevyžívám ho" a "O tomto benefitu jsem nevěděl/a". Údaje z průzkumu umožňují pochopit oblíbenost současných firemních benefitů a informovanost zaměstnanců o nich. V dotazníku byly zapsány pouze ty benefity, které může zaměstnanec využívat dle libosti.

- Karta Multisport. Jak vyplývá z dotazníku, každý respondent o tomto benefitu věděl. Přibližně 42,3 % dotázaných kartu již využívá nebo ji plánuje využívat. Ti, kteří benefit nevyžívají, ale jsou si ho vědomi, tvořili zbývajících 57,7 % respondentů. Nikdo nehlasoval pro možnost " O tomto benefitu jsem nevěděl/a".
- Penzijní plán. Tento benefit využívá přibližně 58 % zaměstnanců, což dobře koreluje s věkem respondentů, kdy přibližně 64 % dotázaných je starších 34 let. 33,3 % zaměstnanců, hlasovalo, že tento benefit nevyžívá, a 8,7% o něm nevěděl.

- Program pomoci zaměstnancům (EAP). Tento benefit využívá nebo plánuje využívat jen 6,7 % respondentů. 51,2 % respondentů o tomto benefitu ví, ale nevyužívá ho a 42,1 % přiznalo, že o něm neví.
- Medical cafeteria (Edenred). 24,5 % dotázaných tento benefit využívá nebo plánuje využívat, 60 % tento benefit nevyužívá a 15,5 % o tomto benefitu neslyšelo.
- Webináře. Tento benefit aktivně využívá nebo plánuje využívat 33,4 % dotázaných, 42,3 % jej nevyužívá, ale ví o něm, a 24,3 % o tomto benefitu neví.
- Lékařské služby od Canadian Medical. Tuto výhodu aktivně využívá nebo plánuje využívat 40 % respondentů, nevyužívá ji, ale ví o ní 57,1 % respondentů a neví o ní 2,9 % respondentů.
- Mobilní tarif. Je to poměrně oblíbený benefit, protože ho využívá přibližně 64,5 % zaměstnanců. Mobilní tarif nevyužívá, ale ví o něm 28,9 % respondentů. Pouze 6,6 % přiznává, že o tomto benefitu neví.
- Slevový klub AMZ. Slevový klub byl přidán jako samostatný benefit a představuje balíček různých slev v nejrůznějších obchodech ve městě. Tento benefit aktivně využívá přibližně 46,7 procent dotázaných. 44,5 % dotázaných tento benefit z toho či onoho důvodu nevyužívá, a 8,8 % o tomto benefitu neslyšelo.

Tabulka 5: Seznam benefitů společnosti AMZ s.r.o. a odpovědi zaměstnanců zaznamenané v procentech (vlastní zpracování).

Číslo	Benefit	Odpovědi [%]		
		Plánuji používat/už používám	O tomto firemním benefitu vím, ale nevyužívám ho	O tomto benefitu jsem nevěděl/a
1	Multisport karta	42,3	57,7	0
2	Penzijní plán	58	33,3	8,7
3	Program pomoci zaměstnancům (EAP)	6,7	51,2	42,1
4	Medical cafeteria (Edenred)	24,5	60	15,5
5	Webináře	33,4	42,3	24,3
6	Lékařské služby od Canadian Medical	40	57,1	2,9
7	Mobilní tarif	64,5	28,9	6,6
8	Slevový klub AMZ	46,7	44,5	8,8

Další otázka týkající se benefitů byla úmyslně ponechána otevřená, abychom zjistili, jaké další benefity může společnost mít a co dalšího je u zaměstnanců oblíbené. Otázka byla položena takto: "*Jaké benefity, které nebyly na výše uvedeném seznamu, využíváte?*". Několik lidí odpovědělo "*možnost pracovat z domova*" (tj. režim home-office), několik dalších lidí odpovědělo "*životní pojištění*" a objevilo se také "*používání firemního vybavení*" (tj. firemní telefony a počítače).

#### **2.2.5.2. Závěr anlyzy současných benefitů společnosti**

Na závěr můžeme říci, že celkové povědomí respondentů je považováno za vysoké. Existuje pouze několik konkrétních výhod, které jsou pro respondenty na určité úrovni "neznámé". Mezi nejoblíbenější výhody patří např: Penzijní plán (který koreluje s průměrným věkem respondentů), mobilní tarif, slevy v obchodech a službách (slevový klub AMZ) a lékařské služby Canadian Medical. "Nejhorší" benefity z pohledu respondentů byly: Webináře, Medical Cafeteria (Edenred) a Program pomoci zaměstnancům (EAP). Zdá se, že mnoho lidí je nevyužívá nebo o nich dokonce ani neví.

#### **2.2.5.3. Návrhy nových firemních benefit**

Další částí výzkumu benefitů je zjištění, jaké benefity by pracovníci AMZ rádi viděli. Seznam potenciálních benefitů byl vytvořen se zaměřením na uspokojení potřeb zaměstnanců v různých oblastech a také na nalezení řešení pro zlepšení již existujících benefitů.

Seznam potenciálních benefitů se skládá z následujících položek:

- Více firemních akcí (sportovní akce, hry, grilování, večírky) - důraz na budování týmu, více přátelství a další sociální potřeby.
- Více slev v kavárnách a restauracích.
- Potenciální rozšíření slevového klubu AMZ.
- Vlastní psychoterapeut. Potenciální rozšíření EAP, zjednodušení procesu psychologické pomoci, možnost využití profesionální psychoterapie.
- Organizování dětských táborů pro děti zaměstnanců. Zaměření na zaměstnance s dětmi. Na základě věkového průměru společnosti může existovat vysoká

pravděpodobnost, že zaměstnanci mohou mít děti a že by tento benefit byl vhodný.

- Další webové semináře zahrnující více témat. Potenciální rozšíření webinářů, přidání nových témat.
- Kurzy profesního rozvoje. Potenciální rozšíření stávajících kurzů profesního rozvoje.
- Sleva na letenky. Zjišťování poptávky po cestování ve společnosti. Také relevance tohoto benefitu je dána tím, že společnost zaměstnává velký počet cizinců.
- Slevy na veřejnou dopravu. Zjišťování poptávky po dopravě ve městě (včetně dopravy do zaměstnání).
- Snídaně v práci zdarma. Poptávka po snídani v práci, případné otevření bufetu na pracovišti. Další motivace k příchodu do kanceláře.

Otázka byla vytvořena jako seznam potenciálních výhod se 4 různými odpověďmi, které jsou: "Rozhodně ano" (Silný zájem o takový benefit), "Pravděpodobně ano" (Možný zájem o benefit), "Pravděpodobně ne" (Mírné pochybnosti o potřebnosti takového benefitu), "Naprostě bez zájmu" (Silný nezájem o takový benefit). Další otázka je navíc otevřená, kdy má respondent napsat svou osobní představu o tom, co by ho uspokojilo.

#### **2.2.5.4. Podrobná analýza seznamu potenciálních benefitů**

- Více firemních akcí (sportovní akce, hry, grilování, večírky). Více firemních akcí je zaměřeno na zvýšení osobních vztahů mezi pracovníky. Takové firemní akce zahrnují prvky teambuildingu, což přispívá ke zvýšení efektivity týmu a větší vzájemné důvěře. Pouze 20 % respondentů projevilo o tento benefit velký zájem. Přibližně 44 % vyjádřilo relativní zájem odpovědí "pravděpodobně ano". Důvod tak vysokého procenta odpovědí "pravděpodobně ano" pravděpodobně spočívá v rozdílných potřebách jednotlivých respondentů (někteří mají rádi sportovní akce a jiní hlučné večírky). 22 % respondentů vyjádřilo mírný nezájem a 13 % nevyjádřilo žádný zájem.
- Více slev v kavárnách a restauracích. Slevový klub AMZ nabízí poměrně malý výběr kaváren a restaurací. To, co klub nabízí, jsou pouze malé slevy ve velmi

specializovaných místech (např. cukrárny, obchody s ořechy nebo alkoholem). Takové nabídky jsou pro zaměstnance již poměrně omezující, protože, jsou lidé s cukrovkou (podle Světové zdravotnické organizace bylo v ČR jen v roce 2016 evidováno 9 % diabetiků z celkové populace) (Who.int, 2022) a jsou zde právě nepijáci. Případné rozšíření slevového klubu AMZ v sektoru kaváren a restaurací, by mohlo vyvolat větší zájem zaměstnanců a častější využívání benefitu. Z grafu č.11 vyplývá, že přibližně 44 % zaměstnanců se domnívá, že zavedení většího počtu kaváren a restaurací do slevového klubu by byl velmi dobrý nápad. Přibližně 33 % dotázaných vyjádřilo mírný zájem o tento benefit. 15 % si myslí, že benefit není příliš zajímavý, a 6 % se rozhodlo, že o něco takového nemá vůbec zájem. Celkem asi 77 % respondentů vyjádřilo silný až střední zájem.

- Interní psychoterapeut. Tento benefit by mohl zrušit služby Optum a program EAP. Terapeut by mohl diskutovat o různých problémech zaměstnanců v češtině i angličtině. Silný zájem o tento benefit projevilo přibližně 24 % respondentů. Střední zájem projevilo 22 % respondentů. 28 % respondentů nemělo o tento nápad velký zájem a 24 % si myslelo, že tento benefit není vůbec potřeba.
- Organizování dětských táborů pro děti zaměstnanců. Tento benefit je zaměřen na zaměstnance s dětmi a na to, jak vnímají takové sociální benefity. Velký zájem o tento benefit projevilo 15 % respondentů. Mírný zájem projevilo 17 % respondentů. 28 % respondentů tento benefit nepovažovalo za příliš zajímavý a 37 % respondentů bylo proti tomuto benefitu. Celkově více než polovina (65 %) nevyjádřila o tuto výhodu silný zájem.
- Více webinářů zahrnujících více témat. Tento benefit má rozšířit témata webinářů a analyzovat obecné postoje respondentů k nim. Na základě grafu vyjádřilo silný zájem přibližně 22 % respondentů. Pouze 15 % vyjádřilo mírný zájem. Nezájem o tento benefit vyjádřila většina, a to 42 % v odpovědi "Pravděpodobně ne" a 20 % v odpovědi "Rozhodně nemám zájem".
- Kurzy profesního rozvoje. Kurzy profesního rozvoje jsou benefitem, který umožňuje zaměstnancům zvyšovat si kvalifikaci a následně se stát žádanějšími odborníky ve firmě. Kurzy profesního rozvoje zvyšují hodnotu zaměstnanců firmy a umožňují firmě akumulovat více intelektuálního kapitálu. Vzhledem k

velkému počtu zaměstnanců kategorie Y (podle McGregorovy teorie) vidíme velký zájem o odborné kurzy v podobě 42 % odpovědí "rozhodně ano". Mírný zájem projevilo přibližně 37 % respondentů. Pouze 11 % respondentů považovalo tento benefit za nepříliš zajímavý a jen 8 % respondentů volilo možnost žádný zájem. Souhrnně lze říci, že přibližně 77 % účastníků průzkumu je pro zavedení nových kurzů profesního rozvoje.

- Sleva na letenky. Tento benefit může vyhovovat potřebám zaměstnanců vzhledem k tomu, že poměrně velký počet zaměstnanců firmy tvoří cizinci. Slevy na letenky mohou být navíc žádané pro zaměstnance, kteří plánují dovolenou v zahraničí. Jak je vidět z grafu, o tento benefit projevilo velký zájem více než 53 % respondentů. Mírnější zájem projevilo přibližně 22 % zaměstnanců. Mírný nezájem projevilo přibližně 17 % a úplný nezájem 6 % respondentů. Celkově lze předpokládat, že o tento benefit by mělo zájem 75 % zaměstnanců.
- Slevy na veřejnou dopravu. Slevy na veřejnou dopravu by nám napověděly o počtu zaměstnanců s vlastní dopravou a o potenciální poptávce po tomto benefitu mezi zaměstnanci. Z grafu vidíme, že převážná část zaměstnanců, přibližně 62 %, je pro zavedení takového benefitu. 15 % zaměstnanců vyjádřilo malý zájem a stejný počet mírný nezájem. Těch, kteří o tento benefit nemají vůbec zájem, je 6 %. Tento benefit se setkal s jedním z nejvyšších zájmů hlasujících.
- Snídaně v práci zdarma. Tento benefit má za cíl analyzovat, jak lze jídlo využít jako potenciální pobídku k chození do kanceláře. Tato iniciativa měla u hlasujících převážně kladný ohlas. Pro tento benefit se vyslovalo 64 % hlasujících. Dalších přibližně 20 % vyjádřilo mírný zájem. 6 % odpovědělo "pravděpodobně ne" a asi 8 % respondentů nevyjádřilo o takovou výhodu vůbec žádný zájem.

Tabulka 6: Výsledky průzkumu o navrhovaných výhodách (vlastní zpracování).

Číslo	Benefit	Odpovědi [%]			
		Rozhodně ano	Pravděpodobně ano	Pravděpodobně ne	Naprosto bez zájmu
1	Více firemních akcí (sportovní akce, hry, grilování, večírky)	20	44,5	22,3	13,2
2	Více slev v kavárnách a restauracích	44,4	33,4	15,6	6,6
3	Psychoterapeut ve vaší firmě	24,5	22,3	28,9	24,3
4	Organizování dětských táborů pro děti zaměstnanců.	15,4	17,8	28,8	38
5	Více webinářů zahrnujících více témat	22,3	15,6	42,3	19,8
6	Kurzy profesního rozvoje	42,4	37,8	11,2	8,6
7	Sleva na letenky	53,4	22,4	17,9	6,3
8	Slevy na veřejnou dopravu (MHD)	62,3	15,6	15,5	6,6
9	Snídaně v práci zdarma	64,4	20	6,7	8,9

Další otázka zní: "Co byste vy osobně uvítali jako benefit?". Respondent má osobně odpovědět na otázku, jaký firemní benefit by byl pro něj zcela žádoucí. Odpověď na tuto otázku je nepovinná, ale odpovědělo na ni přibližně 46 % všech respondentů. Odpovědi respondentů lze shrnout podle společných témat. Například 33 % respondentů napsalo, že by rádi dostávali stravenky. Dále někteří žádali jako výhodu možnost pracovat pro společnost z jiné země zcela na dálku. Další častou odpovědí byl požadavek na flexibilní systém benefitů, který by umožnil každému zaměstnanci vybrat si benefit, který chce, a ne to, co mu firma dává "standardně". Většina dotázaných se vyslovila pro tyto tři návrhy. Jednotlivé návrhy byly následující:

- Zavedení slev na kulturní akce.
- Káva zdarma.

- Slevy pro zaměstnance na ergonomický nábytek v souvislosti s přechodem na home-office.
- Slevy na veřejnou dopravu.
- Revize a aktualizace stávajícího penzijního plánu. Proplácení inflace.

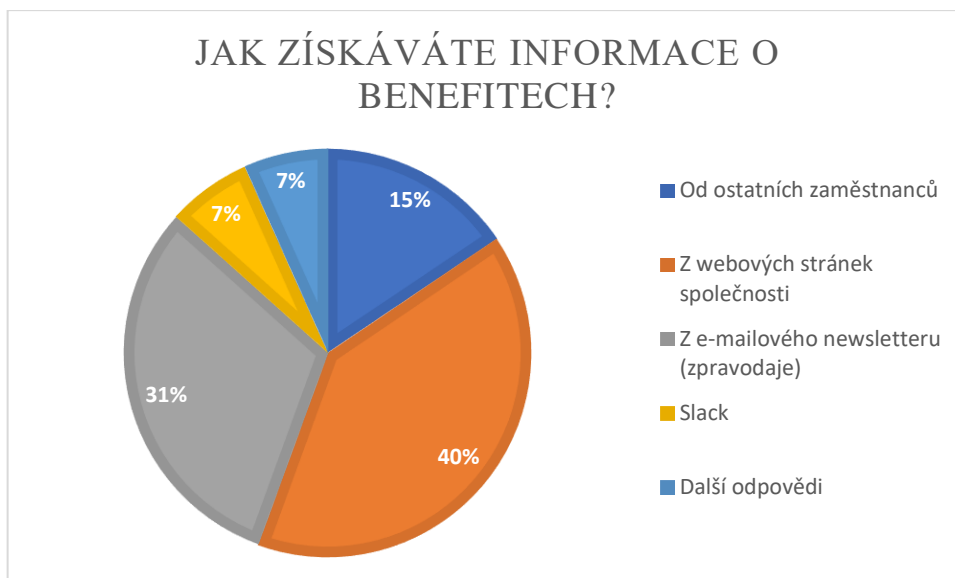
Tyto komentáře jsou cenným zdrojem informací, které nám umožní vypracovat komplexní a systematické řešení.

#### **2.2.5.5. Otázky související se získáváním informací o benefitech**

Další dvě otázky jsou zaměřeny na pochopení toho, jak jsou informace o benefitech získávány a jak by zaměstnanci chtěli tyto informace získávat. První otázka zní následovně: "*Jak získáváte informace o benefitech?*". Cílem otázky je pochopit, jak je ve firmě zefektivněno podávání informací. Pro vypracování komplexního a systematického řešení problému je nutné identifikovat proces odpovědný za to, jak se informace dostávají k zaměstnancům. Otázka má 3 možnosti uzavřené odpovědi a možnost otevřené odpovědi pro respondenta. Možnosti uzavřené odpovědi jsou následující:

- "Od ostatních zaměstnanců",
- "Z webových stránek společnosti",
- "Z e-mailového newsletteru (zpravodaje)".

Výsledky ukázaly, že přibližně 40 % respondentů získává informace o benefitech z intranetových stránek. Přibližně 31 % respondentů uvedlo, že dostávají e-mailový newsletter, a 15 % respondentů uvedlo, že dostávají informace od spolupracovníků. Z otevřených odpovědí vyplývá, že kromě výše uvedených odpovědí získává řada zaměstnanců informace o benefitech z kanálu Slack (firemní messenger). Podle otevřených odpovědí se jedná o přibližně 7 % respondentů. Ve skutečnosti lze předpokládat, že toto číslo je mnohem vyšší. Kromě toho byla jedna z odpovědí "*vše z výše uvedeného*". Soudě podle otevřených odpovědí a absence výrazné převahy některé z uzavřených odpovědí můžeme soudit, že společnost využívá všechny své hlavní informační kanály k předávání informací o benefitech svým zaměstnancům. K tomuto účelu jsou využívány jak intranetové stránky společnosti, tak e-mailový zpravodaj a firemní messenger.



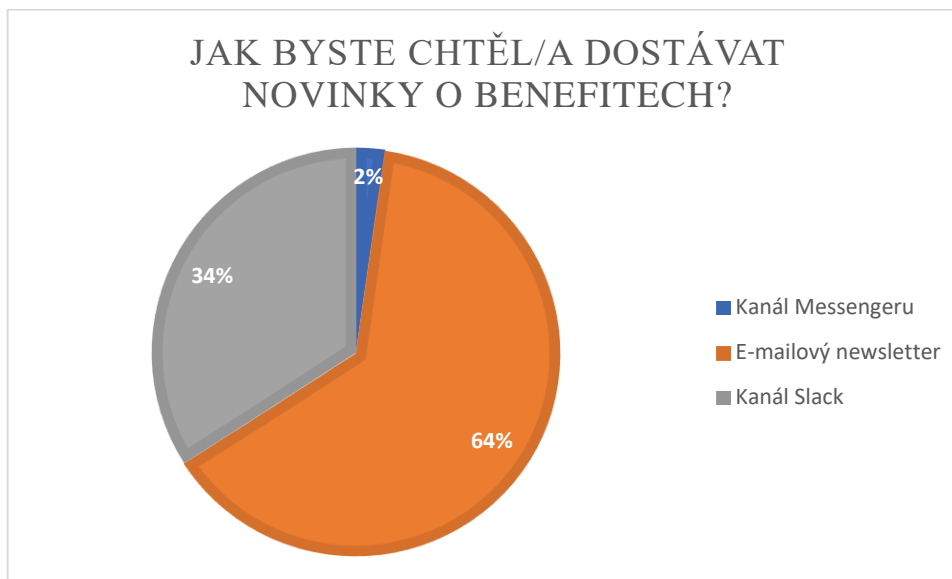
Graf 11: Grafické znázornění otázky: "Jak získáváte informace o benefitech?" (vlastní zpracování).

Další otázka se snaží zjistit, jak by bylo pro zaměstnance pohodlnější získávat informace o benefitech a jejich aktualizaci. Otázka zní takto: "Jak byste chtěl/a dostávat novinky o benefitech?" a má 3 uzavřené možnosti odpovědí a jednu otevřenou možnost odpovědi. Uzavřené možnosti jsou následující:

- "Kanál Messengeru"
- "E-mailový newsletter"
- "Kanál Slack"

Zde je cílem zjistit optimální kanál pro poskytování informací z hlediska komfortu pro zaměstnance. Naprostá většina se vyslovila pro zasílání informací o benefitech prostřednictvím e-mailového newsletteru. Pro tuto možnost hlasovalo přibližně 63 % hlasujících. Přibližně třetina hlasujících, 34 %, uvedla, že by chtěla dostávat informace prostřednictvím kanálu Slack. Pro kanál na jiném messengeru hlasovala pouze 2 % respondentů. Otevřenou odpověď jsem obdržel pouze jednu, která byla napsána satiricky a neměla nic společného se studií. Tato odpověď byla ze studie vyloučena a hlasy byly přepočítány bez zohlednění tohoto hlasu. Z odpovědí vyplývá celkem jasný obrázek, že většina zaměstnanců by chtěla dostávat informace o benefitech prostřednictvím e-mailového newsletteru. Pouze třetina respondentů by dala přednost kanálu Slack a nějaká forma messengeru třetí strany nebyla nijak zvlášť populární. Z

toho lze vyvodit, že většina zaměstnanců je se současným postupem sdělování informací o benefitech spokojena.



Graf 12: Grafické znázornění otázky: "Jak byste chtěl/a dostávat novinky o benefitech?" (vlastní zpracování).

#### 2.2.5.6. Volné komentáře respondentů

Poslední 2 otázky jsou otevřené a umožňují zaměstnancům vyjádřit se k tématu firemních benefitů. První otázka zní takto: "Co by vás povzbudilo k častějšímu využívání firemních benefitů?" s volitelnou odpovědí. Na tuto otázku odpovědělo přibližně 31 % všech respondentů. Téměř 50 % těch, kteří na tuto otázku odpověděli, uvedlo, že by firemní benefity využívali častěji, kdyby "více vyhovovaly jejich osobním potřebám". Někteří lidé upřednostňovali "širší škálu benefitů" a také "vyšší slevy". Tato otázka opět ukazuje, že jedním z hlavních problémů firmy je chybějící systém flexibilních benefitů s možností volby. Poslední otázka je spíše volným komentářem ze strany respondenta a zní takto: "Pokud chcete něco dodat od sebe, k benefitům a zlepšení pracovních podmínek, napište sem:". Odpověď na tuto otázku je nepovinná. Na tuto otázku odpovědělo věcně 15 % respondentů. Takový komentář nám může pomoci vyslechnout subjektivní názor zaměstnance a pomoci nám lépe pochopit případné problémy s motivací ve firmě a také to, co může zaměstnance firmy trápit. Někteří respondenti pouze přepsali některé benefity, které by uvítali, jiní uvedli, že by se jejich pracovní prostředí dalo zlepšit větším množstvím peněz, benefitů a dnů dovolené. Někteří

zaměstnanci si stěžovali na pracovní kolektiv a několik dalších vyjádřilo naprostou frustraci z firemního systému benefitů a uvedlo, že by bylo lepší, kdyby místo benefitů dostali jen více peněz. Za zmínku stojí důležitý fakt, že většina negativních komentářů pocházela od lidí s nízkou sociální spokojeností a také od těch, kteří považují své perspektivy setrvání ve firmě za spíše nejisté.

### **2.3. Shrnutí analytické části**

Z dotazníku byl sestaven motivační portrét firmy, který nám ukázal přítomnost určitých problémů ve firmě, které je reálné řešit. Celková motivační charakteristika podniku je na vysoké úrovni. Z uvedených odpovědí můžeme vyvodit následující závěry: Objevily se určité signály, že přepracování může být ve firmě častou praxí. Během průzkumu nebyla zaznamenána žádná výrazná sociální nerovnováha. Mnoho zaměstnanců si myslí, že jejich kolegové se v práci často neflákají. Naprostá většina zaměstnanců se nebojí propuštění. Pouze malé procento respondentů vyjádřilo nejistotu ohledně své budoucnosti ve firmě, což souvisí buď s jednotlivými případy celkové nespokojenosti s prací, nebo s možným odchodem do důchodu. Ve společnosti existuje velmi vysoká míra sociální důvěry. Mnoho respondentů dokonce považuje "přátelské vztahy" za hlavní motivaci v práci. Pouze několik málo z nich pocítuje problémy s komunikací a pracovním kolektivem. Sporné momenty v naprosté většině případů končí smírným kompromisem. Lidé ve firmě usilují o dosažení vyšších pracovních pozic a více než polovina z nich má pocit, že si povýšení zatím nezaslouží, což může svědčit o poměrně spravedlivém systému povyšování. Firma poskytuje poměrně rozsáhlý soubor nástrojů pro profesní rozvoj a mnoho zaměstnanců přiznává, že se v průběhu let naučili mnoho užitečných dovedností. Společnost se snaží vyhýbat opakujícím se a monotónním úkolům, což nám ukazuje poměrně vysoké procento lidí, kteří svou práci nepovažují za nudnou. Vedení by mělo častěji používat slovní pobídky a chválit podřízené za jejich práci. Nejméně čtvrtina respondentů se domnívá, že pochvaly jsou udělovány zřídka nebo vůbec. Ve firmě pracuje poměrně velký počet zaměstnanců Y (podle McGregorovy teorie), nejméně asi 73 %. Většina zaměstnanců zná současné firemní benefity. Asi 62 % uváděných benefitů v seznamu, získalo nejvíce hlasů "Nevyužívám", což svědčí o nezájmu zaměstnanců. Z nabízených benefitů zaměstnanci nejpozitivněji

hodnotili bezplatné stravování v práci, slevy na veřejnou dopravu, slevy na letenky, rozšíření slev v restauracích a kavárnách, zvýšení počtu kvalifikačních kurzů a nové společenské akce a teambuilding. Z nabízených benefitů byly nejspornější: psychoterapeut, organizování dětských táborů pro zaměstnance s dětmi a rozšíření témat webinářů. Sami respondenti navrhovali zavést jako benefit: stravenky, možnost pracovat zcela na dálku (i ze zahraničí), zavést flexibilní systém benefitů. To byly nejčastější návrhy ze strany respondentů. Většina zaměstnanců získává informace o benefitech z intranetových stránek, e-mailových newsletterů a kanálu Slack. Firma využívá všechny své informační kanály, aby zaměstnance informovala. Většina zaměstnanců preferuje získávání informací o benefitech v e-mailech a další třetina prostřednictvím kanálu Slack. V další části této práce bude navrženo řešení, jak změnit motivační systém, aby se odstranily zjištěné nevýhody.

### 3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V analytické části byl získán motivační portrét společnosti, který nám ukázal několik slabých míst v současném systému motivace zaměstnanců. Velkou výhodou podniku je soudržný, vysoce kvalifikovaný personál a vnitřní atmosféra podniku. Poměrně malé procento nevidí svou budoucnost ve firmě. Většina vyjádřila spokojenost se svou prací, z čehož lze usuzovat, že firma klade na své zaměstnance netriviální úkoly. Celkově lze konstatovat, že firma si vede velmi dobře v zajišťování sociálních potřeb svých zaměstnanců a poskytuje jim práci, která pro ně bude důležitá a zajímavá. To znamená, že ve většině případů jsou zaměstnanci motivováni samotnou prací. Co se týče firemních benefitů, zde vidíme asi největší nevýhodu motivačního systému společnosti AMZ. Firemní benefity určuje personální oddělení se zaměřením na vlastní metriky a statistiky. Zaměstnanec nemá možnost vybrat si, co v danou chvíli potřebuje. To lze jasně pochopit z následujících bodů:

- Nedostatek velkého zájmu o stávající zaměstnanecké benefity.
- Osobní přání zaměstnanců ponechaná ve formě komentářů.

Návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému by se měly zaměřit na následující:

- 1) Zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech.
- 2) Zlepšení pravidelnosti pochval od vedení a/nebo nadřízeného.
- 3) Posunutí současných benefitů na vyšší úroveň a odhad, kolik to bude stát.
- 4) Navrhnout firmě nové benefity, které by zaměstnanci požadovali (na základě analytické části), a zhodnotit jejich ekonomickou složku.
- 5) Návrhy na zavedení flexibilních benefitů do firmy.

#### 3.1.1. Změny v komunikaci

První část návrhů na zlepšení se bude týkat komunikace ve firmě. Komunikací je myšleno: zlepšení toku informací o výhodách společnosti a zlepšení vztahu managementu s podřízenými s cílem dosáhnout vyšší úrovně důvěry a lepší zpětné vazby ve společnosti.

### 3.1.1.1. Návrh 1 Zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech

Z analytické části vyplývá, že existují poměrně velké rozdíly v informovanosti zaměstnanců o některých benefitech. Například o kartě Multisport ví každý, ale pokud jde o krizovou pomoc v podobě programu EAP, ukazuje se, že více než 40 % zaměstnanců o ní ani neslyšelo. A to s ohledem na skutečnost, že jen asi 13 % všech zaměstnanců pracuje ve firmě méně než dva roky. Ukazuje se, že zaměstnanci pracují ve firmě již léta a o existenci benefitu, který jim může pomoci v krizové situaci, nevědí. Totéž platí i pro některé další benefity. Rozdílná informovanost zaměstnanců ukazuje na nerovnoměrné nebo neefektivní využívání existujících informačních kanálů nebo na neefektivní úroveň prezentace informací. K nápravě je třeba:

- 1) Vytvořit pravidelný e-mailový zpravodaj (Z angličtiny - "Newsletter"), např. jednou měsíčně, který by psal o novinkách a aktualizacích se vším, co se týká benefitů.
- 2) Využívat všechny tři kanály pro šíření informací o benefitech, tj: Slack kanál, newsletter do interních e-mailů a aktualizace na intranetových stránkách.
- 3) Najmout grafika, který by dokázal suchý text proměnit v jasný a lákavý obrázek.
- 4) Vytvoření barevné brožury s benefity pro nové zaměstnance. Vytvoření pravidelného e-mailového zpravodaje a také speciálního kanálu na Slacku, aby zaměstnanci byli informováni o aktuálních benefitech.

Je důležité, aby newsletter chodil pravidelně a zaměstnanci ho nevnímali jako otravný spam. To vyžaduje výrazný titulek, který zaměstnance vybízí k otevření dopisu, a také to aby zaměstnanci cítili "hodnotu" newsletteru kvůli benefitům, které slibuje.

Vezměme si příklad e-mailového newsletteru. Příkladem dobrého titulku může být např:

**“Benefits Update 27: Podařilo se nám získat 35% slevu na ergonomický nábytek.”**

Pokud se neobjevují žádné velké novinky nebo nabídky, můžeme zmínit benefity, které společnost již má, ale které nejsou příliš populární. Jde o zacílení na ty zaměstnance, kteří o benefitu nevěděli, a na ty, kteří o něj neprojevíli velký zájem. Důležité je zde otevřít konkrétní benefit přínosným způsobem a převrátit tak vnímání zaměstnanců o něm naruby. Titulek dopisu by mohl být následující:

**“Benefits Update 34: Tohle může být přesně to, co potřebujete.”**

Předmětem takového dopisu by mohly být například webináře. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci již pravděpodobně mají o webinářích určité předsudky, může mít zmínka o tomto slově negativní dopad na otevření dopisu. Pokud příjemce dopis otevře, bude možné použít více nástrojů v podobě grafického designu a kompetentního copywritingu, které upoutají pozornost příjemce. Kromě toho má smysl udělat něco jako "*Benefit měsíce*", který podrobně popíše benefit, jak jej využívají ostatní zaměstnanci a jejich komentáře. Tímto způsobem můžeme zaměstnancům připomenout různé firemní benefity a ukázat jim, že například EAP je něco, co by mohlo zaměstnanci pomoci v krizové situaci. Pro tvorbu takových newsletterů potřebuje firma alespoň grafika, který vytvoří grafické šablony pro newsletter. Je žádoucí mít několik šablon, aby vznikla vizuální rozmanitost. V tomto případě existuje několik možností. AMZ má program stáží («AMZ internship university»), který spočívá v náboru mladých odborníků, kteří získají zkušenosti ve společnosti. Aby stážista mohl stáž získat, musí mít již určitý minimální soubor znalostí a dovedností, které bude schopen společnosti poskytnout. AMZ může přijmout grafika s malými zkušenostmi, ale s portfoliem, které by uspokojilo vedení společnosti. Tato vzájemná spolupráce může společnosti ušetřit značné množství peněz a zároveň zpřístupnit informace o benefitech a učinit je vizuálně atraktivními. Za text měsíčního zpravodaje může být zodpovědný člen HR oddělení, který/která je zodpovědný/á za firemní benefity. Kromě online newsletteru do různých informačních kanálů může společnost vytvořit brožuru, kterou obdrží zaměstnanci v den podpisu smlouvy. V této brožuře budou zaměstnanci jasnou grafickou formou stručně informováni o různých benefitech společnosti. Za design této brožury může být i nadále zodpovědný najatý grafik. Pokud grafik není dostatečně kompetentní v rozvržení brožury, lze brožuru nahradit listem formátu A4. Verze brožury může být jednou za čtvrt roku aktualizována, přičemž nerelevantní benefity budou odstraněny a nahrazeny novými. Aktuální verzi brožury může HR specialista snadno stáhnout a vytisknout a předat ji novému zaměstnanci v den jmenování.

Tato nabídka je pro firmu jednou z cenově nejvýhodnějších. Nevyžaduje prakticky žádné investice, vyžaduje pouze drobné konverze v rámci probíhajícího procesu distribuce informací o benefitech. Pokud přistoupíme na scénář s najímáním grafika na volné noze (freelance), vidíme podstatný rozdíl. Jak vidíme v tabulce č. 7, náklady na grafický návrh a tisk minimálně 4x ročně barevného listu A4, budou firmu stát

minimálně 10 997,76 korun. Ceny za tisk byly převzaty z průměru trhu (Copycentrum-brno, 2020), stejně jako cena za pronájem grafika z webových stránek Fiverr (Fiverr, 2022). Cena za grafického designéra na Fiverr.com byla vypočtena pomocí aritmetického průměru prvních 10 nabídek v kategorii Design letáků. Průměrná cena byla přibližně 27 eur, což při kurzu 15.04.22 (Kurzy.cz, 2022) činí přibližně 684 Kč. Pro výpočet nákladů za měsíc bylo vzato 16 prací designéra (12 aktualizací benefitů, 4 aktualizace brožury). Na základě cenově výhodnější varianty najmutí stážisty by společnost musela zaplatit pouze za tisk brožury/listu A4. Pokud by byl grafik najat na dobu neurčitou, společnost by měsíčně utratila přibližně 52 480 korun (Plat.cz, 2022). To vidíme v tabulce č. 8.

Tabulka 7: Náklady na grafika na volné noze (vlastní zpracování).

Položka	Min. cena za měsíc [kč]	Min. cena za rok [kč]
Grafický designér (freelancer)	912,00	10 944,00
Tisk brožury	4,48	53,76
<b>Součet</b>	<b>916,48</b>	<b>10 997,76</b>

Tabulka 8: Náklady na trvalé zaměstnání grafika (vlastní zpracování).

Položka	Min. cena za měsíc [kč]	Min. cena za rok [kč]
Grafický designér	52 480,00	629 760,00
Tisk brožury	4,48	53,76
<b>Součet</b>	<b>52 484,48</b>	<b>629 813,76</b>

### 3.1.1.2. Návrh 2 Zlepšení pravidelnosti pochval od vedení a/nebo nadřízeného

Z analytické části vyplývá, že nejméně 25 % zaměstnanců se domnívá, že pochvala od vedení je poměrně vzácná. Jak víme z teoretické části, včasná zpětná vazba je velmi důležitým faktorem při budování harmonických vztahů v týmu. Velkou roli v kultuře zpětné vazby hraje pravidelná zpětná vazba ve správné formě a za správných podmínek. Proto má smysl mírně změnit přístup vedení k zaměstnancům a pokusit se tak zvýšit spokojenost zaměstnanců s vedením. K tomu lze ve firmě využít několik různých nástrojů, které ovlivňují současné chování managementu.

- Rozeslání konkrétních pokynů všem manažerům.
- Organizovat pravidelné instruktáže, na kterých bude zmíněn význam pochvaly. Tomuto bodu se lze věnovat na pravidelných pracovních poradách.
- Pokud dojde ke konfliktům mezi zaměstnanci a pracovníky, s pomocí třetí strany spor vyřešit.
- Vytvořit systém měření spokojenosti zaměstnanců s managementem.
- Provádět čtvrtletní test znalostí o významu zpětné vazby a pochval pro management.
- Teambuilding.

Na začátek je vhodné vysvětlit, že pochvala jako taková je pouze součástí zpětné vazby, kterou manažer poskytuje zaměstnanci. Přílišná pochvala může snížit hodnotu této činnosti a přestat uspokojovat pocit sounáležitosti a hodnoty zaměstnance. Pro zlepšení množství zpětné vazby na systémové úrovni je nutné zavést některé změny v manažerském vzdělávání. Pro začátek je však nutné lépe poznat vnitřní postoje k řízení ve firmě. K tomu je nutné provést interní šetření prostřednictvím dotazníků pro zaměstnance, než budou zahájeny jakékoli změny. To lze provést pomocí anonymních dotazníků, které mohou zaměstnanci vyplnit jednou za čtvrt roku. Tyto dotazníky mohou být pro vrcholové vedení cenným zdrojem informací o situaci ve společnosti, motivaci zaměstnanců a problematických oblastech. Místo jména může zaměstnanec v dotazníku uvést svou pracovní pozici nebo tým, se kterým pracuje. Tento postup může pomoci identifikovat různé týmové problémy a pomoci je rychle vyřešit. Pokud takový dotazník potvrdí nespokojenost s managementem firmy, nedostatek zpětné vazby, napětí v týmu a skoupost na pochvalu, má smysl zavést program na zlepšení interakce mezi managementem a zaměstnanci. Prvním nástrojem takového programu může být e-mail všem manažerům s pokyny a návodem, jak zlepšit kvalitu zpětné vazby ve firmě, snížit míru napětí v kolektivu a zvýšit množství pochval pro ty, kteří si je skutečně zaslouží. Druhým nástrojem jsou pracovní instruktáže. V rámci manažerských schůzek lze toto téma zařadit na program jednání a vysvětlit význam zpětné vazby pro zlepšení pracovního výkonu. Ti manažeři, kteří dostali nejvíce stížností, by měli být informováni zvlášť. Je důležité, aby tito manažeři nepocítili skutečnost, že jsou káráni za špatný výkon. Důraz by měl být kladen na skutečnost, že společnost potřebuje zvýšit úroveň motivace k dosažení výsledků. Pokud dotazník vykazuje zjevné známky konfliktu ze

strany zaměstnance vůči managementu, měla by být uspořádána schůzka k řešení problémů za pomoci třetího, výše postaveného zaměstnance. Třetí osoba bude muset vyslechnout obě strany, zaujmout vyvážené stanovisko a spor vyřešit. Takové krizové situace by se měly vyřešit co nejdříve, protože konflikty na pracovišti snižují motivaci jak managementu, tak zaměstnance. V nejhorším případě může podnik přijít o kvalifikovaného zaměstnance. Dalším nástrojem je pravidelné školení manažerů formou online vzdělávacích kurzů. Společnost má webové stránky, které jsou určeny speciálně pro online školení zaměstnanců. Jako jednu z možností lze vytvořit speciální test pro manažery nejrůznějších úrovní, který musí manažer absolvovat kdykoli do 3 měsíců. Smyslem takového testu je osvěžení znalostí o práci s lidmi, vyplnění případných mezer ve znalostech, možnost podívat se na model chování se zaměstnanci novým způsobem. Manažeři by měli tento test absolvovat pravidelně každé 3 měsíce. Vytvoření testu může provést pracovník HR oddělení, který je ve firmě zodpovědný za online školení. Dalším nástrojem, který může pomoci upevnit kontakt zaměstnanců s managementem, je teambuilding. Společné týmové hry, přispějí k interakci manažera s jeho podřízenými v neformálnějším prostředí a v neobvyklé situaci. To může dát podnět k rozvoji mezilidských vztahů. O návrhu teambuildingových programů se bude psát níže.

### **3.1.2. Zlepšení současných výhod**

Existující firemní benefity jsou úzce zaměřené a nejsou vhodné pro všechny zaměstnance. Jednou z možností, jak zlepšit motivaci ve firmě, je přehodnotit již existující benefity a zlepšit jejich hodnotu pro zaměstnance. Podle analytické části mnoho benefitů ve firmě zaměstnanci nevyužívají. Jedním z důvodů nezájmu o benefit je, že je pro konkrétního jedince nepotřebný. Dalším důvodem je nízká informovanost o tom, co daný benefit představuje. Problém s nízkou informovaností lze částečně řešit návrhem formulovaným výše, v části "Komunikace" (viz "*Návrh 1: Zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech*"). Pokud jde o problém v podobě nezájmu o benefit, ten lze rovněž napravit zlepšením kvality konkrétního benefitu. Ve firmě existují "statické" benefity, tedy takové, které nelze měnit, protože je poskytují externí firmy. Mezi takové benefity patří karta Multisport, zaměstnanecký mobilní plán, program pomoci zaměstnancům (EAP) a například různé smlouvy s poskytovateli zdravotní péče. Jednou z možností je nahradit "statický" benefit nějakou obdobou.

Existují však i benefity poskytované samotnou společností, například slevový klub AMZ nebo webináře na různá témata.

Můžeme se zaměřit na další firemní benefity:

- 1) Slevový klub AMZ.
- 2) Webináře.
- 3) Alternativy programu pomoci zaměstnancům (EAP).

### **3.1.2.1. Návrh 3 Přehodnocení slevového klubu AMZ**

Slevový klub je ve společnosti populární i nepopulární benefit. Důvodem nepopulárnosti může být faktor, že mnoho zaměstnanců jednoduše nepovažuje nabídku za zajímavou. Podle analytické části hlasovalo "rozhodně ano" pro více slev v restauracích a kavárnách asi 44 % a "pravděpodobně ano" asi 33 %, což nám dává důvod se domnívat, že více než polovina zaměstnanců by uvítala více slev v sekci "stravování". Jedním z problémů slevového klubu může být skutečnost, že pokud i zaměstnanec má potřebu slevy, může jednoduše zapomenout, že tuto slevu v rámci slevového klubu AMZ má. Řešením, jak tento benefit zlepšit, by mohly být následující kroky:

- 1) Provést interní průzkum (např. v rámci pravidelného průzkumu mezi zaměstnanci, který byl navržen výše (viz "*Návrh 2: Zlepšení pravidelnosti pochval od vedení a/nebo nadřízeného.*")), aby se zjistila četnost využívání slev na různých místech a také aby se zaměstnanci dozvěděli, co by ve slevovém klubu rádi viděli.
- 2) Vytvořte rozdělení slev podle kategorií: "Sport", "Kultura", "Potraviny", "Zdraví a krása", "Děti", "Oblečení", "Elektronika", "Vzdělávání".
- 3) Pokud se stane, že většina slev není využívána a není pro zaměstnance zajímavá, má smysl postupně odstraňovat "nezajímavé" nabídky, odstranit 2 nezajímavé nabídky a přidat 1 zajímavou nabídku.
- 4) V průběhu roku naplňte každou kategorii třemi nebo čtyřmi možnostmi, které by uspokojily většinu zaměstnanců z hlediska zájmu a kvality.

5) Provádějte pravidelné připomínání slev v rámci programu informovanosti o zaměstnaneckých výhodách (viz "*Návrh 1: Zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech.*").

Zlepšení se týká kvality slev v klubu AMZ a změn ve vnímání klubu zaměstnanci. Průměrná výše slevy pro zaměstnance firmy se na různých místech pohybuje od 3 do 10 %. Má smysl pracovat na zvýšení slev na zboží a služby, a to snížením nákladů pro dodavatele, kteří budou z klubu vyloučeni. Například přejednat smlouvu o slevě s oblíbenou protistranou z 10 % na 12 % vypovězením smluv s těmi firmami, které jsou u zaměstnanců absolutně neoblíbené. Tento příklad je jen ukázkou toho, jak můžete přerozdělit náklady společnosti na slevy. Vzhledem k důvěrnosti informací v AMZ můžeme pouze předpokládat potenciální náklady společnosti na různé protistrany poskytující slevy. Zvyšování výše slev zvýší jejich hodnotu v očích zaměstnanců a pravidelné povědomí o slevách zvýší četnost jejich využívání. V průběhu roku je navrženo provést analytické práce o zájmu zaměstnanců o některé slevy, přerušit smlouvy s protistranami, které nejsou pro zaměstnance zajímavé, uzavřít nové smlouvy s protistranami, které jsou u zaměstnanců oblíbené pro vyšší procenta slev (pokud to bude možné), vyhledat nové protistrany (na základě přání zaměstnanců z dotazníků) a uzavřít s nimi smlouvy na slevy, udržet rovnováhu v kategoriích slev. Uzavíráním smluv s novými smluvními partnery se může zabývat pracovník personálního oddělení, který je aktuálně odpovědný za firemní benefity. Pro sestavení kompetentní analýzy a formulaci dotazníků je nutné najmout specialistu-analytika, který dokáže kvalifikovaně formulovat otázky a správně interpretovat odpovědi zaměstnanců. Dobrý analytik pomůže firmě porozumět signálům od zaměstnanců, přečíst náladu ve firmě a poskytnout rady, jak napravit problémy s motivací zaměstnanců. Mít takového člověka ve firmě může výrazně pomoci při získávání kvalitní zpětné vazby mezi zaměstnanci a nadřízenými. Takovou osobou by mohl být pracovní psycholog. Mezi jeho pracovní úkoly podle webu Platy.cz (Platy.cz, 2022) patří:

- Poskytování psychologického poradenství jednotlivcům a/nebo skupinám.
- Zjišťování problémů pomocí testových baterií.
- Analyzování problémů a vztahů na pracovišti.
- Podílení se na tvorbě pracovních skupin a kolektivů.

- Navrhování opatření zaměřených na zlepšení pracovního klimatu.
- Zjišťování poznatků o zaměstnancích pomocí speciálních testů a dotazníků.

Tabulka 9: Náklady na trvalé zaměstnání pracovního psychologa (vlastní zpracování).

Položka	Náklady za měsíc [kč]	Náklady za rok [kč]
Hrubá mzda (průměr podle Platy.cz)	36 019,00	432 228,00
Sociální pojištění (25 %)	9 004,75	108 057,00
Zdravotní pojištění (9 %)	3 241,71	38 900,52
Mzdové náklady zaměstnavatele	48 265,46	579 185,52
<b>Celkové náklady</b>	<b>48 265,46</b>	<b>579 185,52</b>

### 3.1.2.2. Návrh 4 Rozšíření témat webinářů

Webináře byly jedním z nejneoblíbenějších benefitů ve společnosti. Analýza ukázala, že většina zaměstnanců o tomto benefitu buď neslyšela, nebo jej nevyužívala. Webináře lze "oživit" přílivem nových, pro zaměstnance relevantních témat. Oznámení o webinářích mohou být součástí měsíčního newsletteru o benefitech. Newsletter může obsahovat rozpis plánovaných webinářů na daný měsíc a jejich témata. V současné době jsou webináři různé kurzy, které kombinují sport, jógu, a dokonce i různé kurzy první pomoci. Jsou dělány spíše na témata třetích stran, která nesouvisejí s firmou. Často je celý proces organizace webináře sám o sobě poměrně složitý. K uspořádání webináře potřebujete odborníka, který si musí najít čas na jeho vedení, a také zájemce o webinář. Kromě toho by téma webináře mělo vyvolat určitý zájem zaměstnanců. V současné době jsou nejčastějšími tématy webinářů sport a zdraví. Témata webinářů jsou poměrně omezená a zajímavá jen pro omezený počet lidí, kteří mají čas a chuť se doma sebevzdělávat v oblasti zdraví nebo jógy. Návrh na zlepšení tohoto benefitu je následující: zpestřit webináře důležitými tématy pro zaměstnance a učinit webináře součástí programu profesního vzdělávání zaměstnanců. Pro zlepšení webinářů jako firemního benefitu by měly být podniknuty následující kroky:

- 1) Webináře by měly být naplánovány na každý následující měsíc.
- 2) Témata webinářů by měla odpovídat zájmům zaměstnanců. Příkladem takových témat může být např:
  - "Co potřebujete vědět o svém penzijním plánu: Konzultace s odborníkem".

- *"Zajděte si dnes k lékaři na prohlídku! Vše o Canadian Medical s příklady."*
- *"Jak jsem ušetřil tisíce korun pomocí slevového klubu. Nejlepší slevy ve slevovém klubu AMZ."*

3) Na podobné webináře byste mohli pozvat interní zaměstnance firmy s různými zkušenostmi v jednotlivých oblastech. Například zaměstnanec společnosti, který již mnoho let využívá penzijní plán, by mohl hovořit o penzijním plánu.

4) Webináře by měly být oznámeny jako součást měsíčního newsletteru o benefitech.

5) Zaměstnanci by měli mít možnost sledovat odkaz na webinář, který je zajímavá, a "přihlásit se", aby ve vhodnou dobu obdrželi oznámení o nadcházejícím webináři.

6) Termín webináře by měl být pečlivě zvolen tak, aby se ho mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců. (Za tímto účelem byste měli prostudovat statistiky pracovních špiček různých oddělení).

7) Webináře lze využít jako nástroj profesního rozvoje zaměstnanců tím, že se stanou součástí školení zaměstnanců. Například zkušený manažer s desítkami let praxe může zajímavým způsobem vyprávět o svých zkušenostech a o tom, jaké nástroje používá, co funguje a co ne. V každém případě bude nutné se podívat na oblíbenost takových webinářů a na to, jak se jich budou chtít zaměstnanci účastnit.

8) Pro potenciální lektory je třeba vytvořit "Fondu pro přednášející", který bude motivovat interní zaměstnance k vedení webinářů a přípravě prezentací. V případě absence potřebného odborníka lze peníze z fondu použít na najmutí externích lektorů.

9) Nábor potenciálních lektorů může provádět pracovník HR oddělení, který je zodpovědný za vzdělávání zaměstnanců. Takovéto přehodnocení webinářů má pro podnik pozitivní prvky.

- Za prvé: Webináře se stávají součástí systematického přístupu ke zvyšování motivace ve firmě. Budou vetknuty do měsíčního newsletteru o benefitech a stanou se nástrojem informovanosti zaměstnanců.
- Za druhé: Rozšíření témat webinářů osloví více zaměstnanců firmy, kteří tak budou o firmě lépe informováni.

- Za třetí: Velké procento zaměstnanců hlasovalo pro "Kurzy profesního rozvoje" jako nový firemní benefit. Toto přehodnocení webinářů může takovou potřebu částečně uspokojit.
- Za čtvrté: Pokud se praxe odborných webinářů osvědčí, lze je využít k vytvoření plnohodnotných vzdělávacích kurzů pro širokou škálu zaměstnanců firmy.

Pro sponzorování přednášejících má smysl vytvořit zvláštní fond pro přednášející. Pro interní zaměstnance, kteří by se chtěli provadět přednášky, by bylo možné využít systém bonusů nebo poukázek, aby se nezvyšoval daňový základ. Pro externí odborníky lze zavést poplatek 500 Kč za hodinu (tj. 1000 Kč za dvouhodinovou přednášku). Pokud bychom absolvovali alespoň 4 webináře měsíčně, náklady pro firmu by činily cca 4000 Kč měsíčně.

Tabulka 10: Náklady na přednáškový fond (vlastní zpracování).

Položka	Min. cena za měsíc [kč]	Min. cena za rok [kč]
Náklady na přednášejícího	4 000,00	48 000,00

### 3.1.2.3. Návrh 5 Revize EAP a jeho nahrazení psychologem společnosti

Dalším návrhem je revize programu pomoci zaměstnancům (EAP) a jeho úplné nahrazení vlastním psychologem. Tento návrh vyvolal v dotazníku smíšené reakce. Pouze 46 % zaměstnanců se vyslovalo pro tento nápad. Zbytek považoval takový benefit za neúspěšný nebo zcela nezajímavý. Nahrazení programu EAP vlastním psychologem by však mohlo být velmi dobrým nápadem. Důvodů pro zavedení psychologa na plný úvazek je několik:

- 1) Možnost konzultovat s lidmi v angličtině i češtině.
- 2) Podle průzkumu využívalo EAP pouze asi 6 % zaměstnanců, ale asi 24 % respondentů hlasovalo "rozhodně ano" pro psychologa na plný úvazek a asi 22 % zaměstnanců hlasovalo "pravděpodobně ano".

3) V takovéto velké firmě, kde, jak jsme zjistili, zaměstnanci často dostávají složité a náročné úkoly a čas od času dochází také k práci přesčas, je nutné mít pro zaměstnance program psychologické pohotovosti.

4) Najímání interního psychologa bude pravděpodobně dražší než udržování programu EAP, ale funkce psychologa je mnohem širší.

5) Zaměstnanci budou mít možnost řešit své osobní problémy a navštěvovat psychologa, pokud tráví většinu času v práci.

6) Psycholog může řešit interní konflikty, poradit s optimálním využitím osobních a profesních schopností člověka a vyjádřit se k přijetí nového zaměstnance.

7) Psycholog může provádět průzkumy mezi zaměstnanci, jak již bylo navrženo v návrzích 2 a 3.

Celkově lze konstatovat, že najmout psychologa na plný úvazek může být pro firmu dobrý nápad. Zaměstnanci získají důležitý a cenný benefit, budou moci zlepšit své psychické zdraví a firma získá cenného odborníka, který je nejen "nouzovou pomocí" pro zaměstnance, ale také nástrojem pro řešení vnitřních konfliktů, tvůrcem skupinových norem, morálky a organizační kultury. Náklady na zaměstnání psychologa jsou uvedeny v tabulce č. 9.

### **3.1.3. Návrhy nových výhod**

Výše bylo uvedeno několik návrhů na zlepšení komunikace v rámci společnosti a případné změny současných benefitů. V této části práce navrhujeme benefity zcela nové, které vycházejí z analytické části.

#### **3.1.3.1. Návrh 6 Káva pro zaměstnance zdarma**

V analýze byl jedním z navrhovaných benefitů "snídaně v práci zdarma", pro který hlasovala většina. Kromě toho se z volných připomínek objevily návrhy na zavedení kávy pro zaměstnance zdarma. Káva v rámci firmy by byla příležitostí pro společné setkávání spolupracovníků a také dobrou ranní tradicí. V hlavní budově společnosti je kuchyňský koutek, kde mohou zaměstnanci umývat nádobí, vařit čaj a uchovávat potraviny. Tento kuchyňský koutek může být vybaven kávovarem. Hlavní budova má tři patra, takže nemá velký smysl instalovat kávovar na každém patře. Co se týče

spotřeby kávy ve firmě, nejsme schopni zjistit, kolik lidí pije kávu a jak často. Proto bude výpočet vycházet z předpokladu, že každý zaměstnanec společnosti vypije 2 šálky kávy denně, aby bylo možné vypočítat maximální náklady. Standardní šálek espressa obsahuje 7 až 9 gramů kávy (Coffeespot, 2022). Společnost KOFI-KOFI (se kterou AMZ již spolupracuje) nabízí pravidelné dodávky zrnkové kávy až na jeden rok se slevou až 18 %. (KOFI-KOFI, 2022). Pokud tedy vezmeme v úvahu všechny 4000 zaměstnanců společnosti a předpokládáme, že vypijí 2 šálky kávy denně, bude společnost potřebovat přibližně 72 kilogramů kávy denně a 1440 kilogramů kávy měsíčně. Samozřejmě se jedná o možnou maximální spotřebu. Na webových stránkách KOFI-KOFI si můžete zvolit, kolik kilogramů kávy chcete každý měsíc dostávat. V tabulce č. 11 jsou uvedeny všechny přibližné výpočty pro zavedení takového benefitu. V tabulce je uvedena spotřeba mléka (průměrný výpočet je 150 ml na šálek kávy) (Coffeespot 2022), vodní filtry, které je třeba měnit každých 5000 šálků kávy (Philips, 2022), výpočet spotřeby elektrické energie (Eon, 2022). Elektřina byla vypočítána na 12 hodin nepřetržitého provozu. Výpočet spotřebované vody (100 mililitrů na šálek kávy) (Brněnské vodárny a kanalizace, 2020). Výpočty:

- $446,9 * 72 = 32\,177$  Kč (Denní náklady na kávová zrna)
- $32\,177 * 20 = 643\,540$  Kč (Měsíční náklady na kávová zrna)
- $643\,540 * 12 = 7\,722\,480$  Kč (Roční náklady na kávová zrna)

Samotný kávovar se také počítá zvlášť (Alza, 2022). Pracovní týden byl počítán bez zohlednění víkendů. Pro zajištění dvou šálků kávy pro 4000 osob by tedy bylo potřeba 1 244 402,56 Kč měsíčně a 14 932 830,72 Kč ročně.

Tabulka 11: Výpočet spotřeby kávy na 4 000 zaměstnanců (2 šálky na osobu) (vlastní zpracování).

Položka	Cena [kč]	Týdenní náklady [kč]	Měsíční náklady [kč]	Roční náklady [kč]
<b>Kavovar – Philips Series 2200 EP2221/40</b>	8 319,00	-	-	-
<b>KÁVA KOFI-KOFI [1 KG]</b>	446,90	160 885,00	643 540,00	7 722 480,00
<b>AQUACLEAN VODNÍ FILTRY 1KS</b>	500,00	4 000,00	16 000,00	192 000,00
<b>Tatra Trvanlivé mléko polotučné 1,5 % 1L</b>	24,20	145 345,20	581 380,80	6 976 569,60
<b>Spotřeba energie (kWh)</b>	5,80	522,00	2 088,00	25 056,00
<b>Spotřeba vody (m3)</b>	87,11	348,44	1 393,76	16 725,12
<b>Suma</b>	<b>9 383,01</b>	<b>311 100,64</b>	<b>1 244 402,56</b>	<b>14 932 830,72</b>

Samozřejmě se jedná pouze o hypotetický model maxima, které by společnost mohla vynaložit. Co se týče realističtějších a přízemnějších výsledků, můžeme předpokládat, že by kávu zdarma využilo jen asi 20 % zaměstnanců firmy a méně. Tento odhad byl proveden na základě několika závěrů:

- 1) Ne všichni zaměstnanci společnosti pijí kávu.
- 2) Ne všichni zaměstnanci společnosti pracují ve stejnou dobu.
- 3) Pravděpodobně 1/3 zaměstnanců pracuje na dálku.
- 4) Někteří zaměstnanci jsou na dovolené/nemocenské.
- 5) Někteří prostě nemají na kávu čas.

Tím se snižuje potenciální počet zaměstnanců, kteří by benefit využili. Za tímto účelem byla vytvořena tabulka nákladů s různými vzorci spotřeby kávy ve firmě. Jak vidíme v tabulce č. 12, pokud by kávu na pracovišti pilo přibližně 20 % zaměstnanců, roční náklady by se snížily na 2 986 566,14 Kč, a pokud by tak činila pouze 2 % zaměstnanců, náklady by se snížily na 298 656,61 Kč ročně. Kromě toho je třeba zvlášť vyčíslit náklady na samotný kávovar. Pokud by 2 % zaměstnanců společnosti vypila 160 šálků kávy denně a průměrná doba přípravy jednoho šálku by byla 20 sekund, pak by kávovar byl aktivní přibližně hodinu. Pokud je to 20 % zaměstnanců, pak bude kávovar aktivně pracovat 10 hodin, což na něj nevyhnutelně vytvoří frontu. Abychom

se vyhnuli frontám, musíme snížit zatížení kávovaru alespoň 4krát, to znamená koupit další 3 kávovary a umístit je na různá patra, do různých budov společnosti.

Tabulka 12: Procento spotřeby kávy ve firmě (vlastní zpracování).

Procento spotřeby zaměstnanců [%]	Týdenní náklady [kč]	Měsíční náklady [kč]	Roční náklady [kč]
100	311 100,64	1 244 402,56	14 932 830,72
80	248 880,51	995 522,05	11 946 264,58
60	186 660,38	746 641,54	8 959 698,43
40	124 440,26	497 761,02	5 973 132,29
20	62 220,13	248 880,51	2 986 566,14
10	31 110,06	124 440,26	1 493 283,07
5	15 555,03	62 220,13	746 641,54
2	6 222,01	24 888,05	298 656,61

Tabulka č. 13 ukazuje náklady na kávovary, které společnost potřebuje, aby mohla zásobovat 20 % svých zaměstnanců kávou. Za předpokladu, že tento benefit bude využívat přibližně 20 % zaměstnanců, bude cena za šálek kávy v prvním měsíci 8,8 Kč na osobu (v ceně je zahrnuta cena 4 kávovarů) a v dalších měsících 7,7 Kč za šálek.

Tabulka 13: Náklady na kávovar s ohledem na různé procento spotřeby kávy (vlastní zpracování).

Položka	Kus	Procento spotřeby zaměstnanců [%]	Cena [kč]
<b>Kávovar – Philips Series 2200 EP2221/40</b>	4	20	33 276,00
	2	10	16 638,00
	1	5	8 319,00
	1	2	8 319,00

### 3.1.3.2. Návrh 7 Slevy na veřejnou dopravu (MHD)

Slevy na veřejnou dopravu se setkaly s velkým nadšením, jak ukazují výsledky dotazníku. Je zřejmé, že poměrně velký počet zaměstnanců nemá osobní dopravu a do podniku se dopravuje veřejnou dopravou. Přesný počet zaměstnanců s osobní dopravou nelze zjistit, proto počítáme, že každý zaměstnanec podniku může potřebovat jízdenku. Slevu na jízdenku si může firma stanovit sama a pokrýt tak část její ceny. Cena jízdenky od dubna 2022 činí 550 korun měsíčně (DPMB, 2022). Následující tabulka č.14 ukazuje výpočty s přihlédnutím k tomu, jaké procento může firma pokrýt. Jak je z tabulky vidět, k plnému pokrytí všech zaměstnanců firmy by bylo třeba investovat více než 26 milionů

Kč. Při 5% slevě by náklady za rok činily 1 320 000 Kč. Můžeme předpokládat, že by tento benefit mohlo využít přibližně 65 % zaměstnanců (Přibližně 62 % hlasovalo pro slevu na MHD "rozhodně ano"). Za předpokladu, že MHD využívá 2 800 zaměstnanců a firma jim poskytne slevu 20 %, vynaložila by firma měsíčně 308 000 Kč a za rok by utratila 3 696 000 Kč. Pravděpodobně by se tato částka mohla blížit skutečným nákladům.

Tabulka 14: Výpočet firemní slevy na veřejnou dopravu (vlastní zpracování).

Procento úhrady ceny jízdního [%]	Peněžní částka úhrady	Základní jízdenka Brno [kč]	Počet zaměstnanců	Náklady za měsíc [kč]	Náklady za rok [kč]
5	27,5	550	4000	110 000,00	1 320 000,00
10	55			220 000,00	2 640 000,00
20	110			440 000,00	5 280 000,00
30	165			660 000,00	7 920 000,00
40	220			880 000,00	10 560 000,00
50	275			1 100 000,00	13 200 000,00
60	330			1 320 000,00	15 840 000,00
70	385			1 540 000,00	18 480 000,00
80	440			1 760 000,00	21 120 000,00
90	495			1 980 000,00	23 760 000,00
100	550			2 200 000,00	26 400 000,00

Proces poskytnutí slevy může probíhat přímo prostřednictvím společnosti. Zaměstnanec může podepsat dodatečnou smlouvu, kde si firma strhne určitou část peněz z platu a na oplátku propojí jízdní průkaz s bankovní kartou zaměstnance. V dodatečné smlouvě je uvedena forma nákupu průkazky (měsíční, čtvrtletní, roční), jakož i forma strhávání části částky ze mzdy. Nedojde tak k navýšení daňového základu a zaměstnanec zcela zapomene na nutnost obnovení jízdenky. Úkoly spojené s nákupem jízdenek a jejich propojením s bankovními kartami zaměstnanců lze přidělit HR oddělení.

### 3.1.3.3. Návrh 8 Zavedení slev na letenky

Podle průzkumu většina zaměstnanců hlasovala pro zavedení slev na letenky "rozhodně ano". O tento benefit může být velký zájem vzhledem k velkému počtu cizinců ve firmě a také k přání zaměstnanců jezdit na dovolenou do jiných zemí nebo cestovat. Stejně jako v případě slev na veřejnou dopravu nelze zjistit přesný počet zaměstnanců, kteří by tento benefit využívali. Někteří zaměstnanci prostě nevidí smysl v cestování, jiní mohou mít airfobii. To jsou jen některé z důvodů. Program slev by mohl vypadat následovně: Zavedení možnosti získat slevu na letenky dvakrát ročně, a to na letenku do 5 tisíc Kč, nebo jednou ročně na letenku od 5 až do 10 tisíc Kč. Takový program umožňuje využít dva lety (tam i zpět) v rámci nejbližšího zahraničí nebo jeden dlouhý let, například do Severní Ameriky, Asie nebo Afriky. Varianty slev jsou uvedeny v tabulce č. 15. Výpočet se provádí pro každého zaměstnance společnosti. Jak vidíme, v případě 30% slevy bude muset firma vynaložit přibližně 12 milionů korun. V případě 50% slevy by vynaložila 20 milionů a v případě 100% slevy by vynaložila 40 milionů. Doporučuje se zařadit tento program do kafeerie benefitů, kde by zaměstnanci měli možnost zvolit si výši slevy podle svých preferencí. Získání slevy na letenku může probíhat následujícím způsobem: Zaměstnanec musí vyplnit zvláštní formulář se svými údaji a přiložit doklad o zakoupení letenky. Firma pak v následujícím pracovním měsíci uhradí požadované procento ve formě bonusu.

Tabulka 15: Výpočet nákladů na zaměstnanecké slevy na letenky (vlastní zpracování).

Procento úhrady ceny letenky [%]	Peněžní částka úhrady [kč]	Cena letenky (max.) [kč]	Počet zaměstnanců	Náklady za rok [kč]
5	250	5000	4000	2 000 000,00
10	500			4 000 000,00
20	1000			8 000 000,00
30	1500			12 000 000,00
40	2000			16 000 000,00
50	2500			20 000 000,00
60	3000			24 000 000,00
70	3500			28 000 000,00
80	4000			32 000 000,00
90	4500			36 000 000,00
100	5000			40 000 000,00

### 3.1.3.4. Návrh 9 Program "Soudržnost" (Teambuilding)

Dalším návrhem, který si získal popularitu mezi respondenty, je zvýšení rozmanitosti firemních akcí ve společnosti. Tyto akce stmelují kolektiv, zvyšují vzájemnou důvěru a posilují týmovou spolupráci. Program "Soudržnost" představuje vytvoření fondu pro měsíční teambuildingové aktivity pro zaměstnance společnosti. Smysluplné je vyčlenit na akce poslední týden v měsíci, kdy si zaměstnanci budou moci svobodně vybrat termín, kdy jim bude vyhovovat se akce zúčastnit. Samotné akce má smysl oznamovat v rámci měsíčního newsletteru o nových benefitech. Je žádoucí, aby akce byly pestré a vhodné pro většinu zaměstnanců. Takové aktivity by se hodily do flexibilních benefitů. V tomto příkladu jsou rozebrány 3 různé aktivity a vyčísleny náklady na ně.

- 1) Paintball pro zaměstnance (týmová interakce, rozvoj sociálních dovedností).
- 2) Questy pro zaměstnance (Rozvoj sociálních dovedností a inteligence).
- 3) Grilování pro zaměstnance (Rozvoj sociálních dovedností, celková soudržnost).

#### **3.1.3.4.1. Paintball pro zaměstnance.**

Paintball může být jednou z aktivit pro teambuilding. Hra je vhodná pro všechny aktivní lidi a většinu věkových skupin a pohlaví. Pro kalkulaci nákladů jsme vzali paintball od společnosti Paintball Brno, která nabízí možnosti *indoor* (ve hale) i *outdoor* (venku) paintballu (Paintball-brno, 2022). Vnitřní paintballová hala se nachází na adrese Bratří Mrštíků 1552/34 a venkovní paintballové hřiště se nachází za městem Brnem. Firma nabízí několik cenových "balíčků", zejména pro firmy. Například hodina vnitřního paintballu stojí 490 Kč a dvě hodiny venkovního paintballu 590 Kč. Existují také "prémiové balíčky", kdy účastník dostane více kuliček (munice) a více času. Kromě toho společnost poskytuje za příplatek i další služby. V tabulce č. 16 je uveden možný počet účastníků, kteří se mohou akce zúčastnit. Jak uvádí společnost, hry se může zúčastnit neomezený počet osob. Výpočet počtu účastníků byl proveden od 50 (například 5 týmů po 10 lidech) a končil u 2000 (polovina společnosti). 2000 účastníků je hypotetické maximum, které bylo bráno pouze pro pochopení progresu nákladů. Jak je z tabulky patrné, pokud se akce zúčastní 50 účastníků, budou náklady na indoor paintball činit 24 500 Kč plus 2 500 Kč na veřejnou dopravu (zpáteční cesta v zónách 100 a 101) v případě, že cestovní náklady hradí také firma. Vzhledem k tomu, že neznáme počet zaměstnanců s jízdenkou na autobus, vypočítáme náklady na cestovné pro každého zaměstnance. Celková částka by činila 27 000 Kč. Pokud bude na akci

například 400 účastníků (10 % z celkového počtu zaměstnanců) a pokud se rozhodnou trávit čas venku, zvýší se náklady na akci na 236 000 Kč na akci a náklady na cestovné na 27 200 Kč (4 zóny, cesta tam a zpět). Konečné náklady by tedy činily 263 200 korun, tedy 658 korun na osobu.

Tabulka 16: Výpočet nákladů na paintball včetně jízdného (vlastní zpracování).

Počet účastníků	Indoor fun [490 Kč/osoba]	Outdoor fun [590 Kč/osoba]	Úhrada za dopravu (Outdoor - 4 zony MHD) [kč]	Úhrada za dopravu (Indoor - 2 zony MHD) [kč]
50	24 500,00	29 500,00	3 400,00	2 500,00
100	49 000,00	59 000,00	6 800,00	5 000,00
200	98 000,00	118 000,00	13 600,00	10 000,00
400	196 000,00	236 000,00	27 200,00	20 000,00
600	294 000,00	354 000,00	40 800,00	30 000,00
800	392 000,00	472 000,00	54 400,00	40 000,00
1000	490 000,00	590 000,00	68 000,00	50 000,00
1200	588 000,00	708 000,00	81 600,00	60 000,00
1400	686 000,00	826 000,00	95 200,00	70 000,00
1600	784 000,00	944 000,00	108 800,00	80 000,00
1800	882 000,00	1 062 000,00	122 400,00	90 000,00
2000	980 000,00	1 180 000,00	136 000,00	100 000,00

### 3.1.3.4.2. Questy pro zaměstnance

Questy pro zaměstnance jsou skvělým způsobem, jak navázat komunikaci a týmovou spolupráci. Velkou výhodou questů je, že na rozdíl od paintballu, kde se účastníci musí hodně hýbat a spoléhat na svou vytrvalost, questy nabízejí především intelektuální hádanky a nezpůsobují fyzickou nepohodu. Jako příklad byly vybrány Quest Games, které se nacházejí na adrese Hybešova 312/69 a nabízejí questy, při nichž se skupina lidí (obvykle dva až pět) musí dostat z budovy za 60 minut (Quest Games, 2022). Cena takové akce je 1390 Kč. Společnost nabízí malou škálu questů v prostředí čarodějnického domu, psychiatrické léčebny nebo špionážní centrály. Za předpokladu, že Quest Games může nabídnout čtyři akce denně pro čtyři různé týmy po pěti lidech, odhaduje se, že se questů bude moci během týdne zúčastnit 140 jejích zaměstnanců.

Náklady by se tedy počítaly pouze pro 140 osob nebo 28 týmů. V tabulce č. 17 vidíme, že pokud se akce zúčastní všech 140 osob, budou náklady na akci činit 38 920 Kč, a pokud bude zahrnuta i veřejná doprava, budou náklady činit 45 920 Kč. V tomto případě bude na jednu osobu připadat 328 Kč. Pokud se chce akce zúčastnit více zaměstnanců, má smysl akci opakovat v následujících měsících nebo najít jiného poskytovatele služeb, který umožní uspořádat akci pro více osob.

Tabulka 17: Výpočet nákladů na questy od QuestGames včetně jízdného (vlastní zpracování).

Počet účastníků	Náklady na událost [1390 Kč za tým]	Cestovní náklady [25 Kč zona 100+101]	Celkové náklady [Kč]
20	5 560,00	1 000,00	6 560,00
30	8 340,00	1 500,00	9 840,00
40	11 120,00	2 000,00	13 120,00
50	13 900,00	2 500,00	16 400,00
60	16 680,00	3 000,00	19 680,00
70	19 460,00	3 500,00	22 960,00
80	22 240,00	4 000,00	26 240,00
90	25 020,00	4 500,00	29 520,00
100	27 800,00	5 000,00	32 800,00
110	30 580,00	5 500,00	36 080,00
120	33 360,00	6 000,00	39 360,00
130	36 140,00	6 500,00	42 640,00
140	38 920,00	7 000,00	45 920,00

### 3.1.3.4.3. Piknik pro zaměstnance

Společný piknikový program může být dobrým nápadem pro socializaci týmu, zejména během letních dnů. Příkladem takového programu může být piknik každý týden od začátku května do konce září. To by znamenalo 20 pikniků za "sezónu". V případě, že by bylo špatné počasí a akce by se nemohla konat, přesunula by se na další týden. Pro takovou akci bude podnik potřebovat více organizačního úsilí než v předchozích dvou případech. Je třeba myslet na vše, od systému oznamování zaměstnancům, přes logistiku jídla a vybavení až po nalezení místa pro piknik. Následující příklad ukazuje možnou organizaci takového pikniku. Jako veřejné prostranství byl vybrán park Kraví hora, který se nachází v blízkosti centra města a má pohodlnou dopravní dostupnost (GOOGLE MAPS, 2022). Počet účastníků pikniku z firmy byl brán asi 50 osob plus jejich přátelé a rodinní příslušníci. Během "sezóny" se tedy pikniku může zúčastnit cca 1000 osob (20 \* 50), neboli 1/4 všech zaměstnanců firmy. Počet účastníků lze zvýšit. V

tomto příkladu bude popsána nejjednodušší varianta pikniku. Akce je pořádána pod širým nebem, bez použití stanů nebo grilů, bez konkrétního tématu a bez alkoholických nápojů. Účastníci pikniku si mohou přinést, co chtějí, což akci jen vylepšuje. Úkolem podniku je akci zorganizovat, zajistit lidem hlavní jídla, nápoje, jednorázové kuchyňské nádoby a částečně i plědy na piknik. Pro zajištění takové akce byla vybrána společnost u-catering.cz (Karel & Václav Filo, 2018). Firma sídlí na adrese Čechyně 188, 683 01 Rousínov a nabízí rozsáhlé cateringové služby. Na základě jídelního lístku, který firma nabízí, bylo sestaveno potenciální piknikové menu, které kombinuje různé chutě zaměstnanců. Nabídka obsahuje: saláty, sladkosti, uzeniny, zeleninu, ovoce, sushi a pečené maso. Co se týče nápojů a jednorázových příborů a talířů, bylo rozhodnuto využít online obchod rohlík.cz, kde si lze vybrat čas a místo doručení a při nákupu nad 1300 Kč je doručení zdarma (ROHLÍK, 2022). Nože však budou zapůjčeny od společnosti u-catering. Jak tedy vidíme v tabulce č. 18, samotné množství hotových jídel, salátů, ovoce a zeleniny je 54 kg (27\*2), což znamená, že na jednu osobu budeme mít 1,08 kg jídla (počítáme bez tří sushi boxů po 60 kusech, 40 sendvičů a sladkostí). Lze tedy s jistotou říci, že všichni zaměstnanci budou najedeni. V tabulce č. 18 jsou zelenou barvou označeny potraviny, světle žlutou jednorázové předměty, modrou nápoje a žlutou rozvoz. Všechny ceny jsou platné pro duben 2022. Rozvoz jídla od u-catering.cz stojí 24,20 Kč za km. Takže rozvoz z jejich restaurace do parku Kraví hora bude stát 653,40 Kč (vzdálenost 27 km). Kromě toho bylo rozhodnuto, že firma nakoupí 10 piknikových dek zejména pro ty, kteří by si svou deku zapomněli doma (ALZA, 2022). Rozvoz těchto dek z budovy firmy na místo pikniku bude zajištěn taxíkem společnosti LIDO TAXI RADIO, spol. s r.o (LIDO TAXI BRNO, 2022). Obousměrná jízda bude podle jejich webových stránek stát 330 Kč. (3,5 km z kanceláře firmy do parku Kraví hora v jednom směru). Cena takového pikniku tak podle konečných propočtů vyjde firmu na 37 997,50 Kč. Je důležité si uvědomit, že tato cena zahrnuje nákup dek a představuje základní minimum pro tuto akci. V sezóně (20 venkovních akcí) firma za 5 měsíců na takové akce vynaloží 710 740 Kč. Volitelně může mít každý nový piknik jedinečné téma (například se mohou podávat pouze mořské plody nebo kuchyně různých zemí), mohou se pořádat různé soutěže (včetně dětských soutěží pro děti zaměstnanců), zapůjčit hudební aparatura, stany, grily, židle, stoly a slunečníky.

Tabulka 18: Výpočet nákladů na piknik (vlastní zpracování).

Položka	KG	Kus	Cena za jednotku (vč DPH)	Celkem [kč]
Šunkovo-sýrová nářezová mísa	1,5	2	1 161,50	2 323,00
Ovocná mísa	2,5	2	1 138,50	2 277,00
Zeleninová mísa	2	2	678,50	1 357,00
Pečená kýta s okurky, hořčicí a křenem	9,5	2	3 795,00	7 590,00
Grilovaná zelenina	2,5	2	977,50	1 955,00
Mísa bramborového salátu	2	2	586,50	1 173,00
Výběr uzenin se zeleninou zdobený květy (nářezová mísa)	1,5	2	1 161,50	2 323,00
Roládová mísa (sýrová, kuřecí, rybí)	1,5	2	1 437,50	2 875,00
Šopský salát	2	2	609,50	1 219,00
Šunkový chlebiček	-	20	40,25	805,00
Sýrový chlebiček	-	20	40,25	805,00
Sushi set (maki, nigiri, uramaki, kikkoman, wasabi, nakládaný zázvor)	-	180	1 610,00	4 830,00
Řecký salát tzatziky	2	2	609,50	1 219,00
Profiteroles (francouzský dezert)	-	80	9,20	736,00
Cheesecake	-	10	63,25	632,50
Niteola Dřevěné vidličky 16 cm [10 kusů] (ROHLÍK, 2022)	-	70	24,90	174,30
Talíř kulatý ze třtiny EKO, průměr 22 cm [10 kusů] (ROHLÍK, 2022)	-	70	49,90	349,30
DekoStar Stolovací ubrousky 40×40 cm bílé [40 kusů] (ROHLÍK, 2022)	-	200	74,90	524,30
Niteola Papírové kelímky bílé 200 ml [10 kusů] (ROHLÍK, 2022)	-	70	24,90	174,30
Niteola Dřevěné lžíce 16 cm [10 kusů] (ROHLÍK, 2022)	-	70	24,90	174,30
Aquila neperlivá kojenecká voda (6x1,5l) (ROHLÍK, 2022)	-	4	79,90	319,60
Kofola original (4x2l) (ROHLÍK, 2022)	-	4	119,90	479,60
Dodávka – potraviny (Karel & Václav Filo, 2018)	-		24,20	653,40
Dodávka – potraviny (ROHLÍK, 2022)	-		0,00	0,00
Dodávka piknikových dek (LIDO TAXI BRNO, 2022)	-	2	30,00	660
Pikniková deka Calter Quod - 150×130 cm (ALZA, 2022)	-	10	259,00	2 590,00
Masový nůž	-	30	3,63	108,90
<b>Summa</b>	<b>27</b>	<b>860</b>	<b>14 634,58</b>	<b>38 327,50</b>

Akci by měl organizovat zaměstnanec personálního oddělení odpovědný za teambuildingové akce. Oznámení o konání akce bude probíhat následujícím způsobem. V rámci měsíčního newsletteru o nových benefitech budou uvedeny termíny pikniků a jejich témata. Po stisknutí tlačítka na události bude zaměstnanec přeměřován na uzavřenou událost např. na facebooku, kde by měl uvést, že se akce zúčastní. Den před piknikem dostane zaměstnanec oznámení na facebook. Kromě toho oznámení může být duplicitně zasláno také na e-mail zaměstnance. V tomto případě bude moci společnost adekvátně vyhodnotit:

- 1) Zájem zaměstnance o téma.
- 2) Počet potenciálních hostů.
- 3) Koordinaci a včasné provedení změn v programu a upozornění účastníků na změny.

Výše uvedené příklady ukázaly fungování programu "Soudržnost", v rámci kterého mají zaměstnanci možnost účastnit se různých týmových akcí. Tento program by se dobře hodil do flexibilních benefitů.

#### **3.1.3.5. Návrh 10 Zavedení "sick days" pro zaměstnance**

Zavedení "sick days" bylo jedním z přání zaměstnanců vyjádřených v dotazníku. Pojem sick days znamená nepřítomnost v práci z důvodu nemoci nebo když se zaměstnanec necítí dobře. Nejedná se však o tak závažnou situaci, aby bylo nutné jít k lékaři nebo si vzít celý den nemocenské. Těchto dnů je obvykle asi tři až pět za rok a často jsou stoprocentně hrazeny podnikem. Tento druh benefitu umožňuje zaměstnancům:

- 1) Pokračovat ve výdělků.
- 2) Nemoc je zvládnuta v raném stádiu a nerozšíří se po kanceláři.
- 3) Eliminuje nutnost, aby si zaměstnanec opatřil potvrzení od lékaře, že je nemocný.
- 4) Díky odpočinku zaměstnance je menší pravděpodobnost komplikací způsobených nemocí.

Tato výhoda by se v souvislosti s šířením nakažlivých forem koronaviru hodila (Who.int, 2022). Mohla by zaměstnanci pomoci přečkat vrchol nemoci. "Sick days" by měly smysl pro všechny zaměstnance HPP a byly by nedílnou součástí společnosti. Začneme tím, že stanovíme minimální počet "sick days", což jsou 3 dny. Dále by měly

být podmínky “sick days” uvedeny ve smlouvě, aby se firma mohla včas přizpůsobit situaci. Měla by být také stanovena omezení, například zákaz čerpání “sick days” bezprostředně před dovolenou, aby se prodloužila doba dovolené. Ve smlouvě by měl být rovněž stanoven způsob sdělování informací vedení. Musí být stanovena jasná lhůta, ve které musí zaměstnanec kontaktovat svého nadřízeného, aby oznámil nemoc. Ze strategického hlediska může být zavedení “sick days” výborným řešením, jak šetřit podnikové zdroje. V případě plné pracovní neschopnosti je zaměstnanec nepřítomen půl měsíce, což může v součtu činit až 80 hodin práce. Firma bude muset hledat náhradu nebo přidělit více práce jiným zaměstnancům. V případě “sick days” je zaměstnanec nepřítomen 3 pracovní dny (plus víkendy) a náklady se pohybují kolem 5 250 Kč (při platu 35 000 Kč). Zavedení takového benefitu může mít pro firmu pozitivní strategický dopad v podobě snížení počtu pracovních neschopností, což v dlouhodobém horizontu ušetří peníze a ušetří zaměstnance zbytečných úkonů v případě lehkého nachlazení.

### **3.1.3.6. Návrh 11 Zavedení flexibilních benefitů**

Zavedení flexibilních benefitů, kdy si zaměstnanci mohou sami zvolit balíček benefitů, dává společnosti AMZ dokonalý smysl. V současné době vidíme situaci, že se firma sama snaží kontaktovat své smluvní partnery a zařídit benefity pro své zaměstnance. Vidíme však situaci, že zaměstnanci mnoho benefitů nevyužívají nebo jsou o nich špatně informováni. Velmi výrazným příkladem je zde karta Multisport, která je skvělým benefitem pro každého, kdo má aktivní životní styl, ale podle průzkumu vidíme, že přibližně 57 % respondentů tuto kartu nevyužívá. Tato situace může vypovídat o úniku finančních prostředků, protože za některé benefity společnost platí prostě zbytečně. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců firmy má smysl zavést flexibilní systém benefitů. V tomto případě si zaměstnanci mohou sami vybrat ten či onen benefit podle svých potřeb. Systém caterie si může firma vytvořit sama, což by si vyžádalo nemalé investice na vytvoření speciálních webových stránek a jejich otestování. Kromě toho bude firma muset zaměstnat samostatného pracovníka, jehož úkolem bude vyhledávat nové dodavatele, rozšiřovat nabídku, analyzovat potřeby zaměstnanců, hledat pro ně zajímavé benefity. Vytvoření takového systému navíc může být časově náročné. Vzhledem k vysokým nákladům na takové řešení (platba za programátory, testery, stálá pracovní síla v tvářích těch, kteří budou hledat nové

dodavatele), budou zvažována hotová řešení na trhu od externích firem. Výhody využití společností třetích stran poskytujících kafeterii jsou následující:

- 1) Snadnost a rychlost implementace systému.
- 2) Obrovský seznam partnerů v oblasti kafeterie benefitů.
- 3) Transparentnost používání systému.
- 4) Snadné rozhraní a pochopení všech procesů pro zaměstnance.

Jednou z variant je společnost Sodexo, která nabízí různé modely benefitního systému. Podíváme se na 2 programy Sodexo, jeden zaměřený na benefitní kafeterii a druhý na stravenky (Sodexo, 2022).

#### **3.1.3.6.1. Karta Gastro Pass**

Karta Gastro Pass je elektronická karta Sodexo, která se používá ve 48 000 partnerských pobočkách po celé České republice (Sodexo, 2022). S touto kartou mohou zaměstnanci platit za stravování v restauracích nebo obchodech. Kromě toho má tato karta systém cashback a možnost platit za zboží online. Elektronické stravenky mají platnost 16 měsíců. Sodexo může karty zasílat samo buď do kanceláře společnosti, nebo na adresy zaměstnanců. Pojdme se nyní podívat na výhody pro společnost a zaměstnance. Na straně společnosti: Jak vidíme v tabulce č. 19, díky elektronickým stravenkám firma ušetří v průměru 561 Kč měsíčně, tedy 6 732 Kč ročně. Za předpokladu, že by stravenky byly zavedeny pro polovinu zaměstnanců firmy, ušetřila by firma měsíčně 1 122 000 Kč. Tuto částku by bylo možné vynaložit na alternativní benefity pro zaměstnance (např. teambuilding). V tomto příkladu společnost hradí 55 % stravenky ve výši 150 Kč. Na straně zaměstnanců: Zaměstnanec dostane oběd nebo si koupí jídlo domů. Jak vidíme v tabulce č. 20 čistá mzda zaměstnance se zvýší o 1,8 %. Zaměstnanec bude mít na stravování 3 000 Kč měsíčně (pokud pracuje 20 dní v měsíci). V tomto příkladu platí zaměstnanec pouze 45 % stravenky. Velkým plusem je, že zaměstnanec bude tento benefit vnímat jako něco opravdu významného. Pokud bychom si představili, že by peníze byly připsány přímo na účet zaměstnance formou stravenkového paušálu, nemělo by to silný motivační efekt, protože by to zaměstnanec nevnímal jako benefit. Pro něj to bude spíše samozřejmost a podnik bude muset zaplatit vyšší daně, protože hrubá mzda bude vyšší.

Tabulka 19: Náklady firmy na zavedení stravenek (vlastní zpracování).

Položka	Příspěvek do mzdy [kč]	Příspěvek do stravenek [kč]
<b>Hrubá mzda</b>	35 000,00	33 350,00
<b>SZP 34 %</b>	11 900,00	11 339,00
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>	46 900,00	44 689,00
<b>Příspěvek na stravování (55 %)</b>	0	1 650,00
<b>Celkové náklady</b>	46 900,00	46 339,00
<b>Rozdíl pro jednoho zaměstnance (měsíc)</b>	0	<b>561,00</b>
<b>Rozdíl pro jednoho zaměstnance (rok)</b>	0	<b>6 732,00</b>

Tabulka 20: Náklady na zavedení stravenek ze strany zaměstnanců (vlastní zpracování).

Položka	Příspěvek do mzdy [kč]	Příspěvek do stravenek [kč]
<b>Hrubá mzda</b>	35 000,00	33 350,00
<b>Sociální pojištění (6,5 %)</b>	2 275,00	2 167,75
<b>Zdravotní pojištění (4,5 %)</b>	1 575,00	1 500,75
<b>Základ daně</b>	46 900,00	44 689,00
<b>Záloha na daň před odečtením slev na dani (15 %)</b>	7 035,00	6 703,35
<b>Základní sleva na dani (2022)</b>	2 570,00	2 570,00
<b>Záloha na daň z příjmu</b>	4 465,00	4 133,35
<b>Čistá mzda</b>	26 685,00	25 548,15
<b>Gastro pass</b>	0,00	3 000,00
<b>Poplatek za stravenky Gastro pass (45 %)</b>	0,00	1 350,00
<b>Navýšení čisté mzdy o stravenky</b>	26 685,00	27 198,15
<b>Zaměstnanec získá navíc měsíčně</b>	0,00	<b>513,15</b>
<b>Zaměstnanec získá navíc ročně</b>	0,00	<b>6 157,80</b>

### 3.1.3.6.2. Karta Flexi pass

Kromě stravenek nabízí Sodexo zavedení flexibilních benefitů. Partnerská síť Sodexo spolupracuje s 15 000 různými poskytovateli služeb po celé České republice. Zavedení tohoto benefitu odstraní potřebu slevového klubu AMZ a umožní zaměstnancům vybírat si zboží a služby z obrovského seznamu dodavatelů. Částka, která bude v průběhu měsíce přidělena na kartu Flexi, bude sjednána ve smlouvě. Kromě toho lze na tuto kartu připisovat různé bonusy za práci. Například peněžní odměny z "Fondu

přednášejících", které byly zmíněny v návrhu 4 pro interní zaměstnance, mohou být připsány na tento účet, a to bez zvýšení daňového základu. V tabulce č. 21 vidíme, že minimální částka 150 Kč měsíčně (která se vztahuje na všechny zaměstnance) ušetří 51 Kč měsíčně a 612 Kč ročně. V tomto modelu hradí společnost 100 % tohoto příspěvku. Na rozdíl od slevového klubu AMZ umožní benefiční cafeteria výraznou úsporu na daních jak na straně firmy, tak na straně zaměstnanců. Velkou výhodou společnosti Sodexo je tzv. karta Multi Pass, která umožňuje kombinovat Gastro pass a Flexi pass do jedné karty. Místo dvou karet Flexi a Gastro si tedy můžete objednat jednu kartu Multi Pass a mít na ní dva účty. Co se týče doručení, Sodexo nabízí doručení Českou poštou za pouhých 170 Kč (SODEXO, 2022).

Tabulka 21: Náklady na flexibilní benefity společnosti Sodexo na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování).

Položka	Příspěvek do mzdy [kč]	Příspěvek do cafeteria[kč]
<b>Hrubá mzda</b>	35 000,00	34 850,00
<b>SZP 34 %</b>	11 900,00	11 849,00
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>	46 900,00	46 699,00
<b>Příspěvek na volný čas</b>	0	150,00
<b>Celkové náklady</b>	46 900,00	46 849,00
<b>Rozdíl pro jednoho zaměstnance (měsíc)</b>	0	<b>51,00</b>
<b>Rozdíl pro jednoho zaměstnance (rok)</b>	0	<b>612,00</b>

### 3.1.4. Úspory

Výše bylo navrženo 11 možností změny motivačního systému AMZ. Lze je rozdělit do čtyř částí.

1. Komunikace.
2. Změny v již existujících benefitech.
3. Zavedení nových benefitů.
4. Zavedení flexibilního systému benefitů.

AMZ má dvě možnosti strategického rozvoje motivačního systému. První možností je postupné budování vlastního flexibilního systému benefitů. Tento proces představuje dlouhé budování potřebných partnerství s protistranami, najímání plnohodnotného

oddělení, které by za tyto vztahy odpovídalo, a budování plnohodnotného IT systému s jeho údržbou. Tento proces je mimo rámec této práce.

- Návrhy z části "komunikace" jsou univerzální a měly by být ve firmě zavedeny, zejména pokud AMZ neplánuje přejít na systém flexibilních benefitů společnosti Sodexo.
- Ze změněných, stávajících benefitů má pro společnost smysl zaměstnat psychologa na plný úvazek, postupně aktualizovat slevový klub AMZ, vytvořit webináře, které by se staly součástí systému vzdělávání.
- Z nových, navrhovaných benefitů má smysl zavést "Sick days", neboť toto řešení v budoucnu ušetří firmě náklady (pro přesnější analýzu je potřeba statistika nemocnosti zaměstnanců a další údaje), zavést systém slev na letenky, MHD, zavést teambuildingový program, zavést "kávu zdarma" a stravenky od společnosti Sodexo, které mohou pomoci ušetřit až 2 244 000 korun měsíčně.

Druhou strategickou možností rozvoje společnosti AMZ je využití hotového flexibilního systému benefitů od společnosti Sodexo. V tomto případě může vedení společnosti ponechat všechny své benefity "tak, jak jsou", nebo se jich může zbavit po provedení řádné interní analýzy poptávky po konkrétních benefitech. Vedení společnosti může například zrušit slevový klub AMZ. Kromě toho je možné nezavádět slevy na letenky, protože Sodexo spolupracuje i s cestovními kancelářemi. Každopádně v tabulce č. 22 bylo vypočteno, kolik peněz by společnost utratila za měsíc. Byly vzaty minimální možné výdaje, průměrné výdaje a maximální výdaje. Je třeba objasnit následující věci:

- 1) Zaměstnání psychologa a designéra bylo vyčteno na základě výpočtu průměrného platu na webu plat.cz. Grafik v prvním případě nepobírá plat, protože je stážista.
- 2) Brožury se berou po 1, 20, 100 kusech (minimum, střední, maximum).
- 3) Fond přednášejících se počítá pro 4, 8 nebo 12 webinářů měsíčně.
- 4) Káva byla brána za předpokladu, že kávu pije 10 % zaměstnanců, 20 % zaměstnanců a 40 % zaměstnanců.
- 5) Náklady na teambuilding byly vypočteny aritmetickým průměrem mezi paintballem a questy. Výpočet vycházel z počtu 100, 200 a 400 osob, které se akce zúčastní.

6) Finanční prostředky na veřejnou dopravu byly vypočteny pro 1000, 2000 a 4000 osob.

7) Výdaje na letní teambuildingy byly provedeny zjištěním aritmetického průměru ceny za jeden piknik a přičtením běžné ceny za běžnou teambuildingovou akci. Cena byla navýšena zvýšením ceny pikniku o 30 a 50 procent.

8) Stravenky byly vypočteny tak, že pokud by byl Gastro pass od Sodexo zaveden pro 75 % zaměstnanců, pak by se jen na daních ušetřilo 1 683 000 Kč, což by více než zaplatilo všechny výše uvedené benefity. Jak je vidět z tabulky, firma bude schopna při minimálních nákladech ušetřit 919 955,76 korun. Při středních nákladech, které jsou považovány za neoptimálnější a nejreálnější, může společnost ušetřit 234 168,29 korun. V případě maximálních nákladů společnost vynaloží 815 318,02 korun měsíčně.

Tabulka 22: Náklady na zavedení benefitů (vlastní zpracování).

<b>Položka</b>	<b>Minimální varianta [kč]</b>	<b>Střední varianta [kč]</b>	<b>Maximální varianta [kč]</b>
<b>Najímání grafického designéra</b>	0,00	11 232,00	52 480,00
<b>Tisk brožur</b>	4,48	268,80	1 344,00
<b>Najímání psychologa</b>	48 265,00	48 265,00	48 265,00
<b>Organizace "Fondu pro přednášející"</b>	4 000,00	8 000,00	12 000,00
<b>Organizování "kávy zdarma"</b>	125 826,76	251 653,51	503 307,02
<b>Fond pro MHD</b>	110 000,00	308 000,00	440 000,00
<b>Fond na letenky</b>	250 000,00	500 000,00	1 000 000,00
<b>Team building (říjen až duben)</b>	41 400,00	82 800,00	165 600,00
<b>Team building (květen až září)</b>	183 548,00	240 328,40	277 302,00
<b>Stravenky "Gastro Pass"</b>	-1 683 000,00	-1 683 000,00	-1 683 000,00
<b>Celkem za měsíc:</b>	<b>-919 955,76</b>	<b>-234 168,29</b>	<b>815 318,02</b>
<b>Celkem za rok:</b>	<b>-11 039 469,12</b>	<b>-2 810 019,48</b>	<b>9 783 816,24</b>

### 3.1.5. Zlepšení z hlediska procesů

V rámci této práce bylo hlavním úkolem zaměřit se na zlepšení procesů ve firmě tak, aby došlo ke zlepšení motivace zaměstnanců na systémové úrovni. Tímto způsobem byl navržen aktuální motivační systém, který propojuje různé motivační nástroje mezi sebou. Můžeme například vidět, jak se změnil proces komunikace, kdy v rámci této práce bylo navrženo zaměstnat psychologa, který by prováděl pravidelné průzkumy a

šetření v rámci firmy, a systém newsletterů o nových benefitech zahrnuje aktualizace slevového klubu AMZ, oznamuje teambuildingové akce, vyhlašuje zajímavé semináře. V rámci tohoto newsletteru se zaměstnanec může okamžitě "přihlásit" na akci, o kterou má zájem. Vyhlašování "Benefitů měsíce" umožní zaměstnancům osvěžit si paměť na "staré" benefity, což částečně eliminuje skutečnost, že zaměstnanci o benefitech nevědí. Zavedení analytika a psychologa je pro firmu přínosné i ze strategického hlediska. Psycholog může být důležitou součástí programu zlepšování řízení popsaného v Návrhu 2 a zároveň může sloužit jako pohotovostní podpůrná funkce pro zaměstnance. Psycholog zase plní svou úlohu při zajišťování zpětné vazby mezi zaměstnanci a nadřízenými, čímž poskytuje cenné informace o náladě ve firmě. V příloze č. 2 nalezneme Ganttův diagram, který zobrazuje činnosti pro každé konkrétní navrhované řešení (Diagram je vhodné prohlížet výhradně v elektronické verzi díla z důvodu jeho rozsáhlosti).

### 3.1.6. DMAIC

Tabulka 23: Analýza DMAIC

Definování	Měření	Analýza	Zlepšení	Řízení
Neefektivní firemní benefity, které zaměstnance příliš nemotivují Maximalizovat stávající motivační benefity a zavádět nové na základě údajů z dotazníku Zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech Navrhnout firmě nové benefity, které by zaměstnanci požadovali (na základě analytické části), a zhodnotit jejich ekonomickou složku. Návrhy na zavedení flexibilních benefitů do firmy	Zaměstnanci byli dotazováni pomocí online dotazníku. Dotazník vyplnilo celkem 271 osob.  Sběr informací probíhal 1 měsíc. Nástrojem pro sběr informací byly formuláře Google.	Firemní benefity určuje personální oddělení se zaměřením na vlastní metriky a statistiky. Zaměstnanec nemá možnost vybrat si, co v danou chvíli potřebuje. Nedostatek velkého zájmu o stávající zaměstnanecké benefity. Zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech. Zlepšení pravidelnosti pochval od vedení a/nebo nadřízeného. Posunutí současných benefitů na vyšší úroveň a odhad, kolik to bude stát. Navrhnout firmě nové benefity, které by zaměstnanci požadovali (na základě analytické	Popsáno v části VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	Na všechna navrhovaná řešení dohlíží psycholog a pracovníci HR oddělení, kteří se ve firmě zabývají benefity. Jednou za čtvrtletí se provádí testy, které měří úroveň motivace zaměstnanců. Testy se ukládají a na konci roku se porovnávají výsledky jednotlivých čtvrtletí.

části), a hodnotit jejich ekonomickou složku. Návrhy na zavedení flexibilních benefitů do firmy.

## 4. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav společnosti AMZ, navrhnout systémové změny v motivačním systému, které by vedly společnost k jejímu strategickému úspěchu a k větší spokojenosti ze strany zaměstnanců. Na začátku práce byly popsány teoretické metody zlepšování motivace, různé modely a účinné nástroje. V analytické části byl podrobně analyzován podnik, byly identifikovány hlavní zdroje nespokojenosti zaměstnanců a zohledněna přání zaměstnanců týkající se benefitů. Na základě těchto údajů byla vypracována další zlepšení pro společnost. Společnost AMZ disponuje vynikajícím lidským kapitálem, sehraným týmem a velkým počtem nadšených a ambiciózních zaměstnanců. To je pro společnost velkou výhodou a přínosem. V oblasti zaměstnaneckých výhod však společnost jednoznačně ztrácí na světové trendy. Soudě podle údajů získaných v průzkumech vidíme nízkou efektivitu stávajících benefitů. Asi nejpálčivějším problémem je nedostatečný výběr benefitů. Kafeterie benefitů by mohla výrazně zvýšit spokojenost zaměstnanců a ušetřit firmě značné množství peněz. Jak jsme zjistili, stravenky mohou firmě ušetřit desítky milionů korun díky snížení daní.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ACTIVA, 2022. *Tatra - trvanlivé mléko - polotučné 1,5%, 1 l* [online]. Praha [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://obchod.activa.cz/produkt/tatra-trvanlive-mleko-polotucne-1-5-1-l-15552/>
2. ADAIR, John Eric., 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1
3. ALZA, 2022. *Calter Quod pikniková, pruhy modro-červené* [online]. Praha [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: [https://www.alza.cz/sport/calter-quod-piknikova-pruhy-modro-cervene-d5326257.htm?kampan=adwsp\\_sport\\_pla\\_all\\_sport-css\\_camping-a-outdoor\\_piknikove-deky\\_eCPC\\_c\\_SPTcal005\\_9062905~76761295426~&gclid=Cj0KCQjwvLOTBhCJARIsACVldV06P6JtdT9cl\\_kEjKMZ26OW9ssROQY7XN09l66kc9mJNBjYoifCRGAaAh7eEALw\\_wcB](https://www.alza.cz/sport/calter-quod-piknikova-pruhy-modro-cervene-d5326257.htm?kampan=adwsp_sport_pla_all_sport-css_camping-a-outdoor_piknikove-deky_eCPC_c_SPTcal005_9062905~76761295426~&gclid=Cj0KCQjwvLOTBhCJARIsACVldV06P6JtdT9cl_kEjKMZ26OW9ssROQY7XN09l66kc9mJNBjYoifCRGAaAh7eEALw_wcB)
4. ALZA, 2022. *Philips Series 2200 EP2221/40* [online]. Praha [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/philips-series-2200-ep2221-40-d5574882.htm#parametry>
5. ARMSTRONG, Michael., TAYLOR, Stephen., 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition*. London: KoganPage. ISBN 9780749469641
6. ARNOLD, John., 2004. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace 4th edition*. London: Financial Times Management. ISBN-978-0273655442.
7. BEDRNOVÁ, Eva., Ivan NOVÝ., 2007. *Psychologie a sociologie řízení 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0
8. BRNĚNSKÉ VODÁRNY A KANALIZACE, A.S., 2022. *Vodné a stočné ceník* [online]. Brno [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.bvk.cz/zakaznikum/cenik/vodne-a-stocne>
9. CANADIAN MEDICAL, 2020. *Náš příběh* [online]. Praha [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.canadian.cz/cs/o-nas/nas-pribeh/>

10. COFFEESPOT, 2018 *Přehled druhů kávy od ristretta až po cappuccino* [online]. Babice [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.coffeespot.cz/druhy-kavy-espresso#:~:text=Spr%C3%A1vn%C3%A9%20espresso%20se%20p%C5%99ipravuje%20ze,Varu%20nikdy%20nesm%C3%AD%20dos%C3%A1hnout>
11. DUHIGG, Charles., 2014. *The power of habit: why we do what we do in life and business*. New York: Random House Trade Paperbacks. ISBN 978-0-8129-8160-5.
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
13. E.ON, 2022. *Kolik stojí kWh energie?* [online]. České Budějovice [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/radce/zelena-energie/ceny-energie/kolik-stoji-kwh-energie/>
14. EDENRED, 2022. *Stravenky a volnočasové benefity na jedné platební kartě* [online]. Praha [cit. 05.05.2022] Dostupné z: <https://www.edenred.cz/>
15. FIVERR, 2022. *Flyer Design: Promote your business with printed marketing materials you can post anywhere and everywhere* [online]. Tel Aviv. Dostupné z: <https://www.fiverr.com/categories/graphics-design/flyer-design?source=gallery-listing>
16. GOOGLE, 2022. *Google Maps od Čechyně 188, 683 01 Rousínov do nám. Míru 377, 602 00 Brno-střed-Stránice* [online]. Mountain View [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/dir/%C4%8Cechyn%C4%9B+188,+683+01+Rous%C3%ADnov/Church+of+St.+Augustine,+n%C3%A1m.+M%C3%ADru+377,+602+00+Brno-st%C5%99ed-Str%C3%A1nice/@49.2028164,16.5821105,17.25z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x4712ef14e893e5b3:0x765c998190853501!2m2!1d16.8915379!2d49.2094123!1m5!1m1!1s0x4712943a596acb39:0x682a0dc88d7bd06c!2m2!1d16.5813481!2d49.2025016!3e0>
17. IDS JMK, 2022. *Jízdné - výťah z ceníku* [online]. Brno [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://dpmb.cz/cs/jizdne>

18. KAREL & VÁCLAV FILO, 2018. *Nabídka & ceník* [online]. Čechyně [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://u-catering.cz/cenik/>
19. KOFI KOFI – KÁVA KOFI KOFI, 2022. *Káva KOFI-KOFI předplatné* [online]. Brno [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://kofikofi.cz/eshop/domu/116-kava-kofikofi-predplatne.html>
20. KOPÍROVACÍ CENTRUM V BRNĚ, 2022. *Online Tisk, velkoformátový tisk* [online]. Brno [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.copycentrum-brno.cz/nabidka.php?meid=35>
21. KURZY.CZ, 2022. *Kurzovní lístek ČNB na čtvrtek 14.04.2022* [online] Praha. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/645768-kurzovni-listek-cnb-na-ctvrtek-14-04-2022>
22. METLIFE, 2022. *Úvod* [online]. Praha [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.metlife.cz/>
23. MULTISPORT BENEFIT, 2022. *Fitness Club Šternberk* [online]. Praha [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://mapa.multisport.cz/cs/fitness-club-sternberk-1579>
24. MULTISPORT BENEFIT, 2022. *MultiSport - Cítit se lépe* [online]. Praha [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>
25. NAKONEČNÝ, Milan., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
26. OPTUM - HEALTH SERVICES INNOVATION COMPANY, 2022. *Optum - Health Services Innovation Company* [online]. Minnesota. [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.optum.com/>
27. PAINTBALL BRNO, 2022. *Firemni akce* [online]. Brno [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.paintball-brno.cz/#firemniakce>
28. PHILIPS, 2022. *AquaClean vodní filtry 2ks CA6903/22* [online]. Praha [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: [https://www.philips.cz/c-p/CA6903\\_22/aquaclean-vodni-filtry-2ks](https://www.philips.cz/c-p/CA6903_22/aquaclean-vodni-filtry-2ks)
29. PLATY.CZ, 2022. *Grafický designer. Plat* [online]. Praha [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr/graficky-designer>

30. PLATY.CZ, 2022. *Pracovní psycholog. Plat* [online]. Praha [cit. 20.04.2022].  
Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/pracovni-psycholog>
31. QUEST GAMES, 2022. *Únikové hry v Brně na Hybešove – zábava a teambuilding* [online]. Brno [cit. 08.05.2022]. Dostupné z:  
<https://www.questgames.cz/unikove-hry/>
32. ROHLÍK, 2022. *Aquila neperlivá kojenecká voda (6x1,5l)* [online]. Praha [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/1375355-aquila-neperлива-kojenecka-voda-6x1-5l>
33. ROHLÍK, 2022. *Cena dopravy* [online]. Praha [cit. 08.05.2022]. Dostupné z:  
<https://www.rohlik.cz/stranka/caste-dotazy#doprava-03>
34. ROHLÍK, 2022. *DekoStar Stolovací ubrusky 40×40 cm bílé* [online]. Praha [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/1346265-dekostar-stolovaci-ubrusky-40-40-cm-bile>
35. ROHLÍK, 2022. *Kofola original (4x2l)* [online]. Praha [cit. 20.04.2022].  
Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/1330211-kofola-original-4x2l>
36. ROHLÍK, 2022. *Niteola Dřevěné vidličky 16 cm* [online]. Praha [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/1341595-niteola-drevene-vidlicky-16-cm>
37. ROHLÍK, 2022. *Niteola Papírové kelímky bílé 200 ml* [online]. Praha [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/1343583-niteola-papirove-kehimky-bile-200-ml>
38. ROHLÍK, 2022. *Talíř kulatý ze třtiny EKO, průměr 22 cm* [online]. Praha [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/1342515-talir-kulaty-ze-trtiny-eko-prumer-22-cm>
39. SANDEL, Michael., 2012. *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy*. London: Farrar, Straus & Giroux. ISBN-13 978-0-374-53365-6
40. SHIELDS, John., 2007. *Managing Employee Performance and Reward*. Port Melbourne, Cambridge University Press. ISBN-13 978 0 52182 046
41. SHOPENHAUER, Arthur., 2007. *On the Fourfold Root of the Principle of Sufficient Reason*. Přeložil HILLEBRAND Karl. Kessinger Publishing Co. ISBN 9781430459163

42. SODEXO, 2022. *Benefity pro volný čas* [online]. Praha [cit. 08.05.2022].  
Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/volny-cas-zamestnavatel>
43. SODEXO, 2022. *Dopřejte svým zaměstnancům stravenky* [online]. Praha [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/stravenky-zamestnavatel>
44. SODEXO, 2022. *Jaké jsou způsoby platby a doručení?* [online]. Praha [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/topic-cluster/zpusoby-platby-a-doruceni>
45. SODEXO, 2022. *Přes týden na oběd, o víkendu za zábavou* [online]. Praha [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/>
46. SVOZILOVÁ, Alena., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.
47. TAXI BRNO – LIDOTAXI, 2022. *Ceny taxi Brno* [online]. Brno [cit. 08.05.2022]. Dostupné z: <https://www.taxi-brno.eu/>
48. VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S., 2022 [online]. Newbury [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/>
49. WHO | WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022. *Diabetes* [online]. Ženeva. [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: [https://www.who.int/health-topics/diabetes#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/diabetes#tab=tab_1)
50. WHO | WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022. *Update on Omicron* [online]. Ženeva. [cit. 05.05.2022]. Dostupné z: <https://www.who.int/news/item/28-11-2021-update-on-omicron>

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

aj.	a jiné
č.	číslo
AMZ	AMZ s.r.o
tzv.	tak zvaný
SZP	sociální a zdravotní pojištění
EAP	Employee assistance program

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu mezi nedostatkem, potřebou, motivací a činností (vlastní zpracování podle BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007, s. 366).....	18
Obrázek 2: Motivační proces v teorii obsahu (vlastní zpracování podle ARMSTRONGA, 2014, s 172).....	22
Obrázek 3: Zjednodušená Maslowova hierarchie potřeb reprezentovaná jako pyramida (vlastní zpracování podle DVOŘÁKOVÁ, 2012, s. 237). ....	24
Obrázek 4: Porterův a Lawlerův model motivace (vlastní zpracování podle ARMSTRONGA, 2014, s. 175).....	27
Obrázek 5: "Stříbrná karta Multisport, která se vydává zaměstnancům (Zdroj: Multisport, 2022). ....	46

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Znázornění pohlaví zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	52
Graf 2: Znázornění věku zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	52
Graf 3: Znázornění délky zaměstnání ve společnosti (vlastní zpracování) .....	53
Graf 4: Znázornění dosaženého vzdělání respondentů (vlastní zpracování). .....	53
Graf 5: Grafické znázornění otázky: " <i>Připadá vám vaše práce nudná?</i> " (vlastní zpracování).....	72
Graf 6: Grafické znázornění otázky: " <i>Jaká je vaše hlavní motivace pro práci v této společnosti?</i> " (vlastní zpracování). .....	73
Graf 7: Grafické znázornění otázky: " <i>Dostáváte často pochvalu od svého nadřízeného?</i> " (vlastní zpracování).....	74
Graf 8: Grafické znázornění otázky: " <i>Je pro vás plat nejdůležitější</i> " (vlastní zpracování).....	75
Graf 9: Grafické znázornění otázky: " <i>Máte pocit, že byste mohli přijít o práci? (Například z důvodu propouštění)</i> " (vlastní zpracování).....	76
Graf 10: Grafické znázornění otázky: " <i>Jaký je váš vztah s kolegy na pracovišti?</i> " (vlastní zpracování).....	77
Graf 11: Grafické znázornění otázky: " <i>Jak získáváte informace o benefitech?</i> " (vlastní zpracování).....	88
Graf 12: Grafické znázornění otázky: " <i>Jak byste chtěl/a dostávat novinky o benefitech?</i> " (vlastní zpracování).....	89

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výsledky bloku otázek " Obecné potřeby" (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 2: Výsledky bloku otázek "Potřeby stability" (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 3: Výsledky bloku otázek "Socialní potřeby" (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 4: Výsledky bloku otázek "Rozvojové potřeby" (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 5: Seznam benefitů společnosti AMZ s.r.o. a odpovědi zaměstnanců zaznamenané v procentech (vlastní zpracování). ....	81
Tabulka 6: Výsledky průzkumu o navrhovaných výhodách (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 7: Náklady na grafika na volné noze (vlastní zpracování). ....	95
Tabulka 8: Náklady na trvalé zaměstnání grafika (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 9: Náklady na trvalé zaměstnání pracovního psychologa (vlastní zpracování). .....	100
Tabulka 10: Náklady na přednáškový fond (vlastní zpracování). ....	102
Tabulka 11: Výpočet spotřeby kávy na 4 000 zaměstnanců (2 šálky na osobu) (vlastní zpracování).....	105
Tabulka 12: Procento spotřeby kávy ve firmě (vlastní zpracování). ....	106
Tabulka 13: Náklady na kávovar s ohledem na různé procento spotřeby kávy (vlastní zpracování).....	106
Tabulka 14: Výpočet firemní slevy na veřejnou dopravu (vlastní zpracování).....	107
Tabulka 15: Výpočet nákladů na zaměstnanecké slevy na letenky (vlastní zpracování). .....	108
Tabulka 16: Výpočet nákladů na paintball včetně jízdného (vlastní zpracování). ....	110
Tabulka 17: Výpočet nákladů na questy od QuestGames včetně jízdného (vlastní zpracování).....	111
Tabulka 18: Výpočet nákladů na piknik (vlastní zpracování). ....	113
Tabulka 19: Náklady firmy na zavedení stravenek (vlastní zpracování).....	117
Tabulka 20: Náklady na zavedení stravenek ze strany zaměstnanců (vlastní zpracování). .....	117
Tabulka 21: Náklady na flexibilní benefity společnosti Sodexo na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování).....	118
Tabulka 22: Náklady na zavedení benefitů (vlastní zpracování).....	120
Tabulka 23: Analýza DMAIC.....	121



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník v angličtině (v originálu) .....	135
Příloha 2: Ganttův diagram nového motivačního systému .....	143

# Work satisfaction and motivation.

## Anonymous questionnaire

Hello. I'm studying at BUT, in the Process Management program, and at the moment I'm writing my thesis on "Analyzing and changing the motivational program in the company". The questionnaire is completely anonymous and there will only be a few statistical, general questions which will help in my research. Please take five minutes of your time to fill out my research questionnaire. Participation is voluntary! Thank you so much!

Your gender: \*

Male

Female

...

Your age: \*

18-24

24-34

34-44

44-54

54-64

64+

How long have you been working for the company? \*

- Less than 1 year
- 1-2 years
- 2-5 years
- 5-7 years
- 7-12 years
- 12+ years

...

Your working position \*

.....

Question	Definitely yes	Probably yes	Probably no	Definitely no
The tasks assigned to me do not require too much mental and psychological effort to complete				
I rarely work overtime				
I don't often think about how to improve my financial situation				
I don't find it hard to communicate with my colleagues. I'm quite comfortable talking to them				
My superiors usually take care of the working conditions of ordinary employees.				

Question	Definitely yes	Probably yes	Probably no	Definitely no
I'm pretty sure I won't lose my job in the near future				
I always understand what management wants me to do and I know exactly what I have to do				
I am well aware of my responsibilities, what I can and cannot do in the workplace				
I know about most of the benefits, bonuses and social programmes that my company provides				
I often get praise from management or supervisors especially if I do my job diligently and well				
I almost always understand how my actions will affect the state of the current project and the company as a whole				

Question	Definitely yes	Probably yes	Probably no	Definitely no
I believe that my manager pays enough attention to all employees				
I think the atmosphere and morale of the team is high				
I am quite satisfied with the level of partnership and trust with my colleagues				
In my opinion, my coworkers hardly ever slack off or waste their working time				
I consider the level of communication in my team to be high				
My colleagues are always eager to talk to me about all sorts of things				
Often my colleagues and I find a compromise on a work problem, and disagreements and disputes are rare				
I rarely feel passive aggression and toxicity from colleagues				

Question	Definitely yes	Probably yes	Probably no	Definitely no
I know that I can build a career in the company				
I believe that the company provides plenty of opportunities for career development				
I don't see the point in achieving higher positions in the company				
I think I deserved a promotion a long time ago				
To be honest, I have developed quite a few personal skills during my time in the company				
I have opportunities to take qualification courses within the company				
The company provides me with plenty of opportunities to develop not only professionally, but also personally				

...

Do you find your job boring? \*

- Sometimes yes, but generally no
- Definitely yes
- Definitely no

...

What is your main motivator for working for the company? \*

- Interesting work and the challenges I face
- Money and benefits
- A friendly working team
- Career opportunities

Your answer

.....

Do you often get praise from your supervisor? \*

- Often
- Occasionally
- Rarely
- Never

Is salary the most important thing for you? \*

- Yes, that's the most important thing for me
- Salary is important, but working conditions are also important to me
- Salary is not as important to me as, for example, the possibility of further career

Your answer

.....

Do you feel you might lose your job? (For example due to redundancies) \*

- I'm sure I won't lose my job
- It is unlikely that I will lose my job
- I have uncertainties about the future

What is your relationship with your colleagues in the workplace? \*

- Friendly and relaxed
- Sometimes there are misunderstandings, but on the whole - quite good
- Purely business-like
- I prefer not to talk to my colleagues unnecessarily

<b>Benefit</b>	<b>Planning to use/already using</b>	<b>I am aware of the benefit but do not use it</b>	<b>I didn't know about this benefit</b>
<b>Multisport card</b>			
<b>Pension plan</b>			
<b>Employee assistance program</b>			
<b>Medical cafeteria</b>			
<b>Webinars</b>			
<b>Medical Services provided by Canadian Medical/EUC</b>			
<b>Mobile tariff</b>			
<b>Kyndryl discount club</b>			

Write here the benefit you are using that is not in the table above (optional).

Your answer

.....

<b>What benefits would you enjoy?</b>	<b>Definitely yes</b>	<b>Probably yes</b>	<b>Probably no</b>	<b>Totally uninterested</b>
More corporate events (sports events, games, barbecues, parties)				
More café and restaurant discounts				
In-house psychotherapist				
Organising children's camps for employees' children				
More webinars including more topics				
Professional development courses				
Discount on airline tickets				
Discounts on public transport				
Free breakfast at work				

What would you personally like to see as a benefit? (optional)

Your answer

.....

How do you get information about benefits? \*

- From other employees
- From the company's web pages
- Newsletter

Your answer

.....

How would you like to receive news about benefits? \*

- The messenger channel
- Email newsletter
- Slack channel

Your answer

.....

...

What would encourage you to use company benefits more often? (optional)

Your answer

.....

If you have something to add from yourself, about benefits and improving your working condition, write here: (optional)

Your answer

.....

Příloha 2: Ganttův diagram nového motivačního systému

Číslo	Název činnosti	Zahájení implementace	Ukončení implementace	1.6	7.6	13.6	19.6	25.6	1.7	7.7	13.7	19.7	25.7	31.7	6.8	12.8	18.8	24.8	30.8	5.9	11.9	17.9	23.9	29.9	5.10	11.10	17.10	23.10	29.10	4.11
2	<b>Vytvoření měsíčního newsletteru pro zaměstnance o benefitech</b>	01.06.2022	27.08.2022	[Blue bar]																										
3	1. Hledání grafického designéra	01.06.2022	01.08.2022	[Yellow bar]																										
4	2. Psaní textů pro brožuru a newsletter	01.08.2022	07.08.2022	[Yellow bar]																										
5	3. Grafický návrh newsletteru	08.08.2022	14.08.2022	[Yellow bar]																										
6	4. Zaslání novinek vyhod (e-mailem, slack kanálem)	15.08.2022	16.08.2022	[Yellow bar]																										
7	5. Vypracování brožury	15.08.2022	27.08.2022	[Yellow bar]																										
8	<b>Vytvoření systému zpětné vazby</b>	01.06.2022	26.07.2022	[Blue bar]																										
9	1. Najímání psychologa	01.06.2022	01.07.2022	[Yellow bar]																										
10	2. Vytvoření dotazníku pro zaměstnance	04.07.2022	10.07.2022	[Yellow bar]																										
11	3. Rozesílání dotazníku (spokojenost s benefity, spokojenost s managementem)	11.07.2022	12.07.2022	[Yellow bar]																										
12	4. Sběr dat dotazníků	12.07.2022	19.07.2022	[Yellow bar]																										
13	5. Interpretace dat z dotazníku	19.07.2022	26.07.2022	[Yellow bar]																										
14	<b>Zavedení programu na zvýšení pochvaly od vedení</b>	28.07.2022	01.11.2022	[Blue bar]																										
15	1. Zaslání pokynů všem manažerům	01.08.2022	02.08.2022	[Yellow bar]																										
16	2. Organizování čtvrtletních testů pro manažery	01.08.2022	14.08.2022	[Yellow bar]																										
17	3. Zdůvodnění významu pochvaly na pracovních schůzkách	01.08.2022	01.11.2022	[Yellow bar]																										
18	4. Provedení testů pro management	01.08.2022	01.11.2022	[Yellow bar]																										
19	<b>Zlepšení webinářů</b>	01.06.2022	08.07.2022	[Blue bar]																										
20	1. Vyhledávání přednášejících na AMZ	01.06.2022	01.07.2022	[Yellow bar]																										
21	2. Zřízení "Fondu pro přednášející"	01.06.2022	14.06.2022	[Yellow bar]																										
22	3. Vytvoření seznamu webinářů na další měsíc	01.07.2022	07.07.2022	[Yellow bar]																										
23	<b>Změny ve slevovém klubu AMZ</b>	19.07.2022	01.09.2022	[Blue bar]																										
24	1. Analýza výsledků dotazníku	19.07.2022	26.07.2022	[Yellow bar]																										
25	2. Rozhodnutí o ukončení spolupráce s nepopulárními partnery	26.07.2022	07.08.2022	[Yellow bar]																										

26	3. Zasilání požadavků na zvýšení slev oblíbeným partnerům	07.08.2022	01.09.2022	
27	4. Hledání nové partnery pro slevový klub	07.08.2022	01.09.2022	
28	<b>Káva pro zaměstnance</b>	01.06.2022	07.08.2022	
29	1. Nákup kávovaru	01.06.2022	07.06.2022	
30	2. Nákup zrnkové kávy pro 2 % zaměstnanců	01.06.2022	07.06.2022	
31	3. Organizace dodávek mléka pro 2 % zaměstnanců	01.06.2022	07.06.2022	
32	4. Sledování spotřeby kávy ve firmě	07.06.2022	07.07.2022	
33	5. Zvýšení/snížení dodávek v souvislosti se spotřebou zaměstnanců.	07.07.2022	07.08.2022	
34	<b>Slevy na veřejnou dopravu (MHD)</b>	01.06.2022	16.08.2022	
35	1. Organizace fondu pro veřejnou dopravu	01.06.2022	01.07.2022	
36	2. Vytvoření dodatečné smlouvy pro zaměstnance	01.07.2022	14.07.2022	
37	3. Rozesílání informací zaměstnancům v měsíčním newsletteru o benefitech	15.08.2022	16.08.2022	
38	<b>Zavedení slev na letenky</b>	01.06.2022	16.08.2022	
39	1. Organizace fondu slev na letenky	01.06.2022	01.07.2022	
40	2. Vytvoření dodatečné smlouvy pro zaměstnance	01.07.2022	14.07.2022	
41	3. Rozesílání informací zaměstnancům v měsíčním newsletteru o benefitech	15.08.2022	16.08.2022	
42	<b>Program "Soudržnost"</b>	01.06.2022	15.09.2022	
43	1. Organizace fondu pro teambuilding	01.06.2022	14.07.2022	
44	2. Vyhledávání teambuildingových aktivit	14.07.2022	01.08.2022	
45	3. Kontakty se společnostmi organizujícími akce	01.08.2022	14.08.2022	
46	4. Rozesílání informací zaměstnancům o akcích v měsíčním newsletteru o benefitech	15.09.2022	16.09.2022	
47	<b>Zavedení "sick days"</b>	01.07.2022	16.08.2022	
48	1. Strategický výpočet zavedení "sick days"	01.07.2022	01.08.2022	
49	2. Vytváření pravidel a podmínek pro "sick days"	01.08.2022	14.08.2022	
50	3. Rozesílání informací zaměstnancům o "sick days" v měsíčním newsletteru o benefitech	15.08.2022	16.08.2022	
51	<b>Zavedení stravenek Sodexo</b>	01.06.2022	16.08.2022	
52	1. Uzavření smlouvy se společností Sodexo	01.06.2022	07.06.2022	

53	2. Vytvoření dodatečné smlouvy pro zaměstnance.	07.06.2022	21.06.2022	
54	3. Zaslání informací zaměstnancům e-mailem o možnosti získat stravenky	27.06.2022	28.06.2022	
55	4. Rozesílání informací zaměstnancům o stravenkách v měsíčním newsletteru o benefitech	15.08.2022	16.08.2022	