



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Natálie Lachnitová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Natálie Lachnitová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrh změny
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizovaných analýz v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, je hlavním cílem závěrečné práce navrhnout takové změny, aby vedly k podpoře dalšího žádoucího rozvoje zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

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

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personality. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 97880271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

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

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a je rozdělena do tří částí, konkrétně teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část se věnuje základním aspektům řízení lidských zdrojů a popisu klíčových personálních činností, které jsou základem efektivního řízení zaměstnanců. Analytická část obsahuje analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti. Součástí této části je také průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na odměňování, hodnocení zaměstnanců a pracovní vztahy ve společnosti. Na základě těchto zjištění jsou v návrhové části formulována doporučení pro zlepšení systému řízení lidských zdrojů, která mají za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, spokojenost zaměstnanců, motivace zaměstnanců

Abstract

The thesis focuses on human resource management in a selected company and is divided into three parts, namely theoretical, analytical and design. The theoretical part is devoted to the basic aspects of human resource management and description of key HR activities that are the basis for effective employee management. The analytical part contains an analysis of the current state of human resource management in the company. This part also includes a survey of employee satisfaction, focusing on remuneration, employee evaluation and labour relations in the company. Based on these findings, recommendations for improving the human resource management system are formulated in the proposal section to improve employee satisfaction.

Key words

human resource management, personnel activities, employee satisfaction, employee motivation

Bibliografická citace

LACHNITOVÁ, Natálie. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168628>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 15. května 2025

Bc. Natálie Lachnitová

autor

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Zdeňce Konečné, vedoucí mé diplomové práce, za poskytnuté rady, cenné připomínky a za její laskavý a vstřícný přístup při vedené této práce. Také bych ráda poděkovala vybrané společnosti za poskytnuté informace potřebné k vypracování mé práce. Největší poděkování patří mé rodině, příteli a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Obsah

ÚVOD	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
1.1 Řízení lidských zdrojů	16
1.2 Modely řízení lidských zdrojů	17
1.3 Personální činnosti	18
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
1.3.2 Personální plánování	19
1.3.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	20
1.3.4 Adaptace zaměstnanců	21
1.3.5 Hodnocení zaměstnanců.....	21
1.3.6 Odměňování.....	22
1.3.7 Vzdělávání zaměstnanců.....	26
1.3.8 Pracovní vztahy	27
1.3.9 Péče o zaměstnance.....	27
1.3.10 Personální informační systém	28
1.4 Motivace	28
1.4.1 Motivační teorie	29
1.4.2 Druhy motivace	32

1.5	Pracovní spokojenost	33
1.5.1	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	33
1.5.2	Měření spokojenosti	34
1.6	Řízení rizik v podniku.....	35
1.7	Shrnutí teoretických východisek	36
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
2.1	Charakteristika společnosti.....	37
2.2	Personální činnosti	37
2.2.1	Plánování a vytváření pracovních míst.....	38
2.2.2	Adaptace zaměstnanců	38
2.2.3	Hodnocení zaměstnanců.....	39
2.2.4	Odměňování zaměstnanců.....	40
2.2.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	41
2.2.6	Pracovní vztahy ve společnosti	41
2.2.7	Péče o zaměstnance.....	42
2.2.8	Personální informační systém.....	42
2.3	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	43
2.3.1	Metodologie a strategie průzkumu.....	43
2.3.2	Rozhovory.....	44
2.3.3	Kódování rozhovorů	55

2.3.4	Shrnutí výsledků	57
2.3.5	Zodpovězení centrální výzkumné otázky	59
2.3.6	Limity průzkumu.....	60
2.4	Silné a slabé stránky společnosti	61
2.5	Analýza rizik	63
2.6	Shrnutí analytické části.....	68
3	<i>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</i>	70
3.1	Zlepšení systému odměňování.....	70
3.1.1	Zvýšení mzdy	70
3.1.2	Výkonnostní odměny	72
3.1.3	Odměny za věrnost a loajalitu.....	74
3.2	Rozšíření zaměstnaneckých benefitů	76
3.2.1	Příspěvek na doplňkové penzijní spoření.....	76
3.2.2	Sick days	78
3.3	Komunikace	81
3.3.1	Zlepšení komunikace.....	81
3.3.2	Pravidelná setkání	82
3.4	Vzdělání	83
3.4.1	Jazykové kurzy.....	83
3.5	Analýza rizik po opatření	84

3.6	Celkové náklady navrhovaných změn.....	87
3.7	Časová implementace návrhů	87
3.8	Přínosy navrhovaných změn	88
3.9	Shrnutí návrhové části	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

V současné době je řízení lidských zdrojů považováno za jednu z nejdůležitějších složek každé úspěšné organizace. Zahrnuje personální činnosti, jako je nábor, výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Efektivní řízení lidských zdrojů přispívá nejen k rozvoji pracovníků, ale i k dosažení strategických cílů organizace. Správně nastavené procesy řízení lidských zdrojů podporují motivaci zaměstnanců, zajišťují jejich spokojenost a zvyšují celkovou výkonnost společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny v konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, které povedou ke zlepšení stávající situace a spokojenosti zaměstnanců. Tento cíl bude dosažen na základě provedené analýzy aktuálního stavu řízení lidských zdrojů v podniku a průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Vybraná společnost, na kterou je tato diplomová práce zaměřena, je malou organizací zaměřující se na výrobu a prodej produktů. Z důvodu zachování anonymity bude v práci označena pouze jako „vybraná společnost“.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je věnovaná teoretickým znalostem, které jsou zpracovány za pomoci odborné literatury. Zaměřuje se na klíčové oblasti řízení lidských zdrojů, motivaci a řízení rizik. V rámci řízení lidských zdrojů jsou vysvětleny personální činnosti. Dále je rozebrána motivace, která výrazně ovlivňuje pracovní výkon i spokojenost zaměstnanců. Poslední část se věnuje řízení rizik.

Ve druhé, analytické části, je představena vybraná společnost a následně provedena analýza personálních činností. Součástí této části je průzkum spokojenosti zaměstnanců, který je proveden formou rozhovorů. Průzkum je zaměřen na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů, konkrétně s odměňováním, hodnocením a pracovními vztahy. Na základě provedeného průzkumu je zodpovězena centrální výzkumná otázka. Následně je provedena analýza rizik.

Na základě provedené analýzy a průzkumu spokojenosti je formulovaná poslední, návrhová část práce, která se zaměřuje na konkrétní doporučení. Z analýzy a průzkumu vyplývají celkem čtyři návrhy týkající se systému odměňování, benefitů, komunikace a vzdělání. V souvislosti s těmito návrhy jsou vyčísleny celkové náklady a zmíněny jejich přínosy pro společnost. Zároveň je také provedena analýza rizik s navrhovanými opatřeními.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Za tímto účelem bude provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů, na jejímž základě budou formulována doporučení pro zlepšení a další rozvoj společnosti.

Pro naplnění hlavního cíle práce je nejprve nutné splnit několik dílčích cílů:

- zpracovat literární rešerši a získat hlubší porozumění v oblasti řízení lidských zdrojů,
- představit vybranou společnost a analyzovat její fungování se zaměřením na současný stav řízení lidských zdrojů a personálních činností,
- provést průzkum a zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů, zejména v oblasti odměňování, hodnocení a pracovních vztahů,
- navrhnout změny ke zlepšení řízení lidských zdrojů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců na základě zjištěných poznatků.

Centrální výzkumná otázka pro průzkum zní:

"Jaká míra spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů se zaměřením na odměňování, hodnocení, pracovních vztahů a jaké změny by v těchto oblastech uvítali?"

K dosažení těchto cílů a zodpovězení centrální výzkumné otázky je využita kombinace kvalitativních a analytických metod. Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů a personálních činností je založena na vlastním pozorování a vyhodnocení sekundárních dat, konkrétně informací poskytnutých majiteli společnosti.

Sběr primárních dat probíhal s ohledem na velikost společnosti kvalitativním přístupem. Konkrétně byla využita metoda nestandardizovaného dotazování prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly vedeny osobně ve společnosti v období od 11. listopadu do 20. prosince 2024, přičemž bylo realizováno celkem 12 rozhovorů.

Doba trvání jednotlivých rozhovorů se pohybovala mezi 10 až 15 minutami. Se souhlasem respondentů byly rozhovory nahrávány.

Výzkumný soubor tvořilo celkem 12 respondentů z vybrané společnosti, kteří pracují napříč různými odděleními a na různých pracovních pozicích.

Tabulka 1: Vzorek respondentů
(zdroj: vlastní zpracování)

Respondent	Pracovní pozice
Respondent č. 1	Účetní
Respondent č. 2	Vedoucí pracovník
Respondent č. 3	Administrativní pracovník
Respondent č. 4	Administrativní pracovník
Respondent č. 5	Administrativní pracovník
Respondent č. 6	Grafik
Respondent č. 7	Grafik
Respondent č. 8	Pracovník ve výrobě
Respondent č. 9	Pracovník ve výrobě
Respondent č. 10	Pracovník ve výrobě
Respondent č. 11	Pracovník ve výrobě
Respondent č. 12	Pracovník ve výrobě

Pro následnou analýzu rozhovorů je využita kvalitativní obsahová analýza. Transkripce rozhovorů je provedena v programu Transkriptor a následně převedena do Microsoft Word. Poté následuje kódování rozhovorů pomocí programu Maxqda, který umožňuje systematické rozdělení klíčových myšlenek a identifikaci opakujících se témat. Tyto myšlenky jsou následně rozděleny do kategorií reflektující oblasti odměňování, hodnocení výkonu a pracovních vztahů.

Na základě výsledků analytické části a zodpovězení centrální výzkumné otázky jsou v návrhové části formulována konkrétní doporučení ke zlepšení situace v podniku a spokojenosti zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První, teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů a východisek související s řízením lidských zdrojů. Cílem této části je poskytnout teoretický rámec, který pomůže pochopit základní principy a přístupy řízení lidských zdrojů, motivace a řízení rizik. Tyto poznatky budou následně využity v analytické části práce, kde budou aplikovány na konkrétní společnosti.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, str. 45) uvádí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti spojené se zaměstnáváním a správou lidí v organizaci. Obsahuje strategické řízení personálu, správu znalostí, řízení lidského kapitálu a podporu společenské odpovědnosti. Zaměřuje se také na nábor a udržení zaměstnanců, zvyšování pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, rozvoje kariéry a budování kvalitních pracovních vztahů spolu s péčí o zaměstnance.



Obrázek 1: Strategie řízení lidských zdrojů
(zdroj: Barták, 2023)

Nejde pouze o administrativní činnost, ale o komplexní strategický proces, který propojuje cíle organizace s potenciálem jejich zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na efektivní využití lidského kapitálu a jeho klíčovou roli jako zdroj konkurenční schopnosti (Murugesan, 2022, str. 1).

Cílem řízení lidských zdrojů je:

- podporovat strategické cíle organizace prostřednictvím tvorby a realizace strategií v oblasti lidských zdrojů, které jsou sladěny se strategií organizace,
- přispívat k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysoké výkonnosti,
- zajišťovat talentované, kvalifikované a loajální zaměstnance organizaci,
- posilovat pozitivní pracovní vztahy a budovat vzájemnou důvěru mezi vedením a zaměstnanci,
- prosazovat etický přístup k řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, str. 48).

Pro dosažení vysoké úrovně efektivity v řízení lidských zdrojů je klíčové zajistit propojení kvalitní interní komunikace, silné firemní kultury, týmové spolupráce a objektivního systému hodnocení. Firemní kultura se opírá o tři základní pilíře: hodnoty, zásady a postoje. Hodnoty představují etický rámec, kterým se zaměstnanci řídí ve vztahu k firmě i ke svým spolupracovníkům. Zásady stanovují pravidla chování, které mohou zahrnovat specifické požadavky na oblékání, styl komunikace či přístup k zákazníkům; jejich porušení zpravidla podléhá sankčním mechanismům. Postoje pak reflektují hodnotící vztah člověka k lidem, situacím nebo událostem. Sahrávají klíčovou roli při integraci jedince do organizačního prostředí (Barták, 2023, str. 27 až 33).

1.2 Modely řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení lidských zdrojů existuje několik modelů, které pomáhají pochopit celkovou koncepci a fungování.

Model shody je prvním modelem, který Armstrong a Taylor (2015, str. 52) ve své knize zmiňují. Tento model navrhl Fombrun a jeho kolegové. Hlavním cílem tohoto modelu je nastavit procesy řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosažení strategických cílů organizace. Dle modelu shody by měl být tedy systém řízení lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.

Dalším modelem je **Harvardský model**, který představil Beer a jeho kolegové. Zaměřuje se na propojení organizace a zaměstnanců prostřednictvím manažerských rozhodnutí

a opatření. Zdůrazňuje také význam dlouhodobého plánování a potřebu vnímat zaměstnance jako cenný přínos pro firmu, nikoliv jen jako proměnnou nákladovou položku. Důležitým prvkem autorů modelu bylo posílení role liniových manažerů v řízení lidských zdrojů. Podle jejich modelu by měli liniovní manažeři aktivně propojovat strategii organizace s personální strategií, zatímco personalisté by měli nastavovat pravidla a směřovat procesy tak, aby se vzájemně podporovaly (Armstrong a Taylor 2015, str.52).

Kromě těchto dvou modelů existují i další přístupy k řízení lidských zdrojů, které se liší svým zaměřením a důrazem na různé aspekty řízení. **Kontextový model** bere v úvahu vliv vnějších faktorů, jako jsou sociální, politické či institucionální podmínky a zdůrazňuje jejich vzájemnou provázanost se strategií řízení lidských zdrojů. **5-P model**, formulovaný Schulerem, zahrnuje pět klíčových prvků, kterými jsou pojetí, politiky, programy, praxe a procesy lidských zdrojů, které společně směřují k naplnění strategických cílů organizace. **Evropský model**, vymezený Brewsterem, oproti jiným modelům reflektuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti a klade důraz na dialog mezi sociálními partnery a soustavném vzdělávání. Nakonec **"tvrdý" a "měkký" model**, jak jej rozlišil Storey, představuje dva odlišné přístupy k řízení lidských zdrojů – "tvrdý" model, který považuje zaměstnance jako zdroj řízený podle ekonomických hledisek, zatímco "měkký" model, jenž klade důraz na motivaci, komunikaci a vztahy na pracovišti (Armstrong a Taylor 2015, str.53).

1.3 Personální činnosti

K řízení lidských zdrojů neodmyslitelně patří personální činnosti, které zajišťují efektivní práci se zaměstnanci v organizaci. Patří sem vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich adaptace a následné hodnocení. Důležitou součástí je také odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o ně a budování dobrých pracovních vztahů. To celé podporuje personální informační systém, který zajišťuje efektivní správu dat. V následujících kapitolách se podrobněji zaměřím na jednotlivé činnosti a jejich popis.

1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Koubek (2015, str. 20) uvádí, že tvorba pracovních míst zahrnuje nejen stanovení pracovních úkolů, odpovědností a pravomocí, ale také jejich detailní popis a specifikaci. Nedílnou součástí tohoto procesu je analýza pracovních pozic, která pomáhá určit klíčové požadavky na dané místo, včetně potřebných dovedností a vlastností zaměstnanců. Tyto informace jsou následně využívány pro aktualizaci a úpravy pracovních míst podle aktuálních potřeb organizace.

Analýza pracovních míst představuje klíčový nástroj personálního řízení, neboť poskytuje nezbytné informace pro efektivní řízení lidských zdrojů. Pomáhá přesně definovat pracovní náplň, stanovit požadavky na zaměstnance a vytvářet profily potřebných dovedností. Tento proces umožňuje lépe rozlišit jednotlivé pracovní pozice a přizpůsobit je strategii organizace. Shromažďování a vyhodnocování těchto údajů zpravidla provádějí odborníci na danou problematiku (Kociánová, 2010, str. 42).

1.3.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů lze chápat jako komplexní proces, který se zaměřuje na identifikaci a zajištění potřebné pracovní síly pro splnění cílů organizace. Tento proces pokrývá různé kategorie zaměstnanců a dovedností, které jsou pro organizaci klíčové, a to jak v současnosti, tak i v budoucnu (Armstrong a Taylor 2015, str. 263).

Personální plánování, jako součást tohoto širšího procesu, se soustředí na předvídaní potřeb organizace a na stanovení opatření pro zajištění dostatečného množství pracovníků s požadovanými dovednostmi, zkušenostmi a osobními charakteristikami. Cílem personálního plánování je nejen optimálně rozmístit pracovní sílu, ale i zajistit její motivaci a připravenost na splnění úkolů v požadovaném čase a za přiměřených nákladů. Tento proces se soustředí na řízení pohybu zaměstnanců v rámci organizace, propojení pracovníků s úkoly ve správný čas a na správném místě, rozvoj jejich schopností, týmovou spolupráci a sociální a profesní rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2015, str. 93).

1.3.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání, výběr a přijímaná zaměstnanců zahrnuje několik klíčových procesů. Patří sem příprava a zveřejnění informací o volných pracovních pozicích, tvorba formulářů a požadovaných dokumentů pro uchazeče. Dále posouzení materiálů od uchazečů, jejich předvýběr, organizaci pohovorů a následné vyjednávání pracovních podmínek (Koubek, 2015, str. 20).

Úspěšnost zaměstnance v práci závisí především na pečlivém výběru. Nejde jen o jeho profesní zkušenosti, dovednosti a znalosti, ale také o osobní motivaci a potřeby. Zvláštní důraz je třeba klást na schopnosti, které jsou pro danou pozici klíčové a nelze je jednoduše získat školením nebo dalším vzděláváním. Pokud zaměstnanec tyto klíčové dovednosti postrádá, může to pro něj představovat trvalou překážku v pracovním výkonu (Urban, 2017, str. 46).

Kociánová (2010, str. 94) upozorňuje, že výběr zaměstnanců představuje nejen finanční, ale i časovou investici. Vzhledem k možným negativním důsledkům špatné volby je proto nezbytné věnovat tomuto procesu odpovídající čas a prostředky. Při výběru zaměstnanců by měli být zapojeni jak personální specialisté, tak i vedoucí pracovníci. Cílem výběrového řízení je získat dostatečné množství informací, které umožní předpovědět úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na konkrétní pozici. Tento proces je vzájemnou interakcí, ve které organizace vybírá vhodného kandidáta a kandidát zase vyhodnocuje organizaci jako potenciálního zaměstnavatele.

Proces přijímání nových zaměstnanců zahrnuje nejen administrativní a právní aspekty, ale také důkladnou přípravu na jejich uvedení do pracovního prostředí. Po absolvování pohovoru, výběru vhodného kandidáta a jeho informování o přijetí následuje řada procedur, které zajišťují hladký nástup do zaměstnání. Tyto kroky vrcholí prvním dnem v práci, kdy nový zaměstnanec oficiálně nastupuje do společnosti (Kociánová, 2010, str. 128).

1.3.4 Adaptace zaměstnanců

Každý člověk se přizpůsobuje změnám jinak, protože má odlišné schopnosti zvládat nové situace. Schopnost přizpůsobit se závisí nejen na osobnostních vlastnostech člověka, ale také na pracovním prostředí. Je důležité, aby zaměstnanec zvládal nejen své úkoly, ale také zapadl do kolektivu a firemní kultury. Přizpůsobení se nové práci zahrnuje jak osvojení pracovní náplně, tak přijetí organizačních vztahů na pracovišti, přičemž významnou roli zde hraje podpora ze strany zaměstnavatele. Dobře adaptovaný zaměstnanec se cítí spokojenější a stabilnější. Noví pracovníci se během adaptace učí nejen pracovní činnosti, ale také zvyklostem firmy a vztahům na pracovišti (Kociánová, 2010, str. 130).

Lussier a Hendon (2019, str. 671) zdůrazňují význam adaptace jako klíčový proces pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců do organizace. Tento proces nejen že pomáhá novým pracovníkům rychle pochopit jejich pracovní náplň a očekávání, ale také má vliv na jejich spokojenost a výkonnost.

1.3.5 Hodnocení zaměstnanců

Obsahuje hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, spočívá v přípravě nezbytných formulářů, stanovení časového plánu hodnocení, obsahu i metod hodnocení. Jejich hodnocení je klíčovým procesem, který se zaměřuje na posouzení, jak zaměstnanci vykonávají svou práci, plní stanovené úkoly a jak odpovídají požadavkům své pozice. Tento proces hodnotí nejen pracovní výkony, ale také zkoumá chování a jejich vztahy k ostatním kolegům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přicházejí do kontaktu v rámci své pracovní činnosti. Pro zaměstnance je důležité vědět, jak je jejich práce hodnocena, a pro zaměstnavatele zase nezbytné mít přehled o tom, jak jeho pracovníci přispívají k úspěchu organizace. Po zjištění těchto informací je důležité, aby výsledky hodnocení byly sděleny zaměstnancům a probrány s nimi. Na základě těchto zjištění se hledají možnosti pro zlepšení pracovního výkonu a přijímají konkrétní opatření, která podporují jejich další rozvoj a efektivitu (Koubek, 2015, 208).

Kociánová (2010, s. 146) rozlišuje tři typy hodnocení pracovníků: průběžné, příležitostné a systematické. Průběžné hodnocení je neformální a probíhá průběžně, slouží jako zpětná

vazba od nadřazeného. Příležitostné hodnocení se objevuje náhle v konkrétní situaci, kdy je potřeba zhodnotit aktuální výkon pracovníka. Naopak systematické hodnocení je formální, plánované a probíhá podle předem stanovených kritérií.

1.3.6 Odměňování

Odměňování je klíčovým prvkem personální politiky, který má zásadní význam pro zaměstnance i pro organizaci. Tato oblast zahrnuje mzdy, platy a další formy finančních i nefinančních odměn, které představují kompenzaci za vykonanou práci. Výše odměn a další pobídky mají přímý vliv na motivaci, kvalitu a množství práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Odměňování je proto jedním z hlavních nástrojů motivace, které organizace a její vedoucí pracovníci využívají pro zajištění pracovního výkonu (Kociánová, 2010, str. 160).

Finanční odměňování

Urban (2017, str. 116) uvádí, že finanční odměňování zastává velmi klíčovou roli v motivaci zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je přilákat a udržet kvalifikované pracovníky. Současně má podněcovat růst jejich výkonu a produktivity. Důležitým aspektem je také zajištění spravedlnosti v systému odměn. Odměňování by zároveň mělo být srozumitelné, administrativně nenáročné a transparentní a to bez prvků diskriminace.

Každá organizace se musí rozhodnout, jaký systém finančního odměňování je pro ni nejvhodnější. Při tvorbě systému odměňování se organizace mimo jiné zabývá otázkami nastavení výše mezd, zavedení odměn, způsobů motivace zaměstnanců, zohlednění pracovních výsledků a také frekvencí vyplácení odměň spolu s dalšími aspekty (Urban, 2017, str. 116).

Typy finančního odměňování

- **Základní mzda**

Základní mzda je stanovena na základě hodinové, týdenní nebo měsíční částky. Přičemž se zohledňují nároky a požadavky jednotlivých pracovních pozic. Dále se bere v úvahu i zkušenosti a schopnosti zaměstnanců. Cílem mzdy je nejen přilákat a udržet kvalifikované pracovníky, ale také ocenit náročnost vykonávané práce. Výše základní mzdy má přímý vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a přispívá k jejich stabilitě v organizaci. K jejímu zvýšení by mělo docházet celoplošně, s výjimkou situací, kdy zaměstnanec přechází na vyšší nebo odpovědnější pozici, což může vést k individuálnímu navýšení (Urban, 2017, str. 116-117).

Mzda nesmí klesnout pod úroveň minimální mzdy, jejíž základní sazbu stanovuje vláda nařízením (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.). Tato sazba je obvykle určována s účinností od začátku kalendářního roku, přičemž se zohledňuje vývoj mezd a spotřebitelských cen (Šikýř, 2016, str. 129).

- **Odměna vázána na osobní schopnosti zaměstnance**

Odměna může být vyplácena ve formě nadtarifní složky základní mzdy nebo osobního ohodnocení. Obvykle se zakládá na hodnocení dlouhodobých pracovních výsledků, schopností a kvalifikace zaměstnanců. Tato odměna je přiznávána na delší období. Může být však i zrušena, pokud výkon zaměstnanců neodpovídá požadavkům. Cílem je motivovat k dalšímu profesnímu rozvoji a zvyšování kvalifikace. Zároveň slouží k ocenění a stabilizaci dlouhodobě výkonných zaměstnanců. Výše odměny může být určena buď jako procentuální podíl nebo jako pevná částka (Urban, 2017, str. 116-117).

- **Pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy**

Mzda je založená na výkonu, schopnostech, dovednostech a přínosů zaměstnanců. Je buď doplňkem k základní mzdě nebo existuje samostatně. Odměna je v těchto formách přímo závislá na pracovním výkonu, kdy se hodnotí měřitelné složky tohoto výkonu. Cílem těchto mzdových forem je posílit vazbu mezi výkonem a odměnou. Zároveň mají také motivovat zaměstnance k lepším výsledkům (Koubek, 2011, str. 569).

- **Příplatky**

Jedná se o složku mzdy nebo platu, která se poskytuje zaměstnancům nad rámec základní mzdy jako kompenzace za specifické pracovní podmínky, zvýšenou náročnost práce, odpovědnost nebo jako prostředek motivace.

Přehled a výše příplatků, na který mají zaměstnanci nárok dle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.):

Přesčas

- příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, není-li dohodnuto poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku

Svátek

- za dobu práce ve svátek zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek
- příplatek nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna
- náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části v případě připadnutí svátku na pracovní den

Noční

- příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku

Ztížené pracovní prostředí

- příplatek nejméně 10 % minimální mzdy

Víkend

- příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity, známé také jako motivační výhody, představují přidané hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec jejich mzdy či platu. Tyto benefity významně přispívají k vyšší motivaci a spokojenosti na pracovišti. Pokud zaměstnanec zvažuje několik pracovních nabídek, balíček benefitů se stává klíčovým faktorem při rozhodování. Benefity rovněž posilují vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Pro zaměstnavatele představují motivační výhody nástroj pro zvýšení

konkurenceschopnosti na trhu práce. Navíc mohou sloužit jako reklama, která pomáhá budovat pozitivní image společnosti. Spokojení zaměstnanci často sdílejí svou zkušenost s výhodami, což přispívá k lepšímu povědomí o společnosti a vytváří pozitivní vnímání na trhu (Macháček, 2021, str. 1)

Dle Koubka (2015) jsou zaměstnanecké benefity členěny do tří skupin, kterými jsou výhody:

a) sociální povahy

- příspěvky na zdravotní péči, péče o děti, důchodové příspěvky, životní pojištění, finanční výpomoc, příspěvky na stavební spoření, kulturní a společenské aktivity, dárky a dárkové šeky atd

b) vázající se k pracovním činnostem

- příspěvek na stravování, bezplatný pitný režim na pracovišti, zvýhodněné ceny produktů organizace, vzdělávací programy hrazené organizací

c) související s postavením v organizaci

- služební automobil, notebook či telefon, poskytnutí bydlení zdarma, zvýhodněný tarif u mobilních operátorů, příspěvek na oblečení či jiné příspěvky spojené s reprezentací

Mezi běžné zaměstnanecké benefity patří stravování, příspěvek na kulturu, sport a rekreaci, dovolená nad rámec zákona, jazykové kurzy, občerstvení na pracovišti, sick days a příspěvek na doplňkové penzijní spoření (Klefer, 2024).

Macháček (2021, str. 141) uvádí, že nejoblíbenějším současným benefitem je poskytování sick days, jejichž účelem je poskytnout zaměstnanci krátkodobé pracovní volno při zdravotních obtížích, a to bez nutnosti potvrzení od ošetřujícího lékaře. Pracovní volno, sick days, je poskytováno v rozsahu 3 až 5 dnů v kalendářním roce.

Pro zaměstnavatele je sick days nákladem, který je však kompenzován tím, že pracovní neschopnost je kratší nežli v případě klasické pracovní neschopnosti iniciované návštěvou lékaře. Zákoník práce tento benefit přímo neupravuje, a proto je důležité, aby si zaměstnavatelé pravidla čerpání stanovili sami. Formou kolektivních smluv, vnitřních

předpisů nebo v dohodách se svými zaměstnanci. Zaměstnavatel také rozhoduje o náhradě mzdy, kterou bude zaměstnanec v rámci sick days dostávat.

Pro správné fungování benefitu je nutné stanovit jasná pravidla:

- počet sick days, které může zaměstnanec čerpat za kalendářní rok,
- účel a rozsah jejich využití,
- možnost či nemožnost převodu nevyužitých dní do dalšího roku,
- postup oznamování a schvalování čerpání,
- výše náhrady mzdy během čerpání
- určit skupiny zaměstnanců, kteří mohou benefit čerpat,
- nastavit mechanismy zabraňující zneužívání (Macháček, 2021, str. 142).

Dalším velmi často využívaným benefitem jsou příspěvky na doplňkové penzijní spoření. Jejich přínos sice zaměstnanec nepocítuje okamžitě, ale projeví se až v budoucnu, kdy mu zajistí dodatečné finanční prostředky na důchod (Beránek, 2024).

Z pohledu zaměstnavatele jsou tyto příspěvky daňově uznatelným nákladem bez omezení výše, pokud jsou poskytnuty na základě vnitřních předpisů nebo smluvních jednání. Pro zaměstnance jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmu do ročního limitu 50 000,-. Do této výše jsou zároveň osvobozeny od odvodů na sociální a zdravotní pojištění. V případě překročení stanoveného limitu je nutné částku nad rámec limitu zdanit a zahrnout do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (Klefer, 2024).

1.3.7 Vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců hrají klíčovou roli v jejich profesním růstu a neustálém zdokonalování. Důležitým aspektem je podpora flexibility pracovních pozic, kdy mají lidé možnost rozšiřovat své dovednosti a posilovat svůj odborný potenciál. Tento proces se zaměřuje i na strategický rozvoj zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci klíčoví. Kvalitní strategie vzdělávání by měla nejen poskytovat příležitosti ke kariérnímu postupu, ale také definovat efektivní metody vedení, podpory a motivace jednotlivců. Důležité je zajistit zaměstnancům přístup k systematickému vzdělávání a rozvojovým programům, které jim umožní získat potřebné znalosti a zkušenosti k úspěšnému zvládnutí vyšších

pracovních odpovědností odpovídajících jejich dovednostem a profesním ambicím (Armstrong a Taylor, 2015, str. 247).

Podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze zajistit pomocí různých nástrojů, jako jsou vzdělávací programy, kariérní rozvoj, učení na pracovišti a efektivní řízení pracovního výkonu (Bláha a kol., 2013, s. 123).

1.3.8 Pracovní vztahy

Zaměstnanecké vztahy se zaměřují na interakci mezi zaměstnanci a managementem, přičemž kladou důraz na vzájemnou komunikaci a spolupráci. Tyto vztahy zahrnují nejen individuální jednání se zaměstnanci, ale i kolektivní řešení záležitostí. Důležitým prvkem je umožnění zaměstnancům vyjadřovat se k otázkám, které ovlivňují jejich pracovní podmínky a aktivně se podílet na rozhodovacích procesech. Klíčovým cílem je zajistit otevřenou komunikaci a spolupráci mezi vedením a zaměstnanci (Armstrong a Taylor, 2015, str. 467).

Šikýř (2014, str. 145) pracovní vztahy rozděluje na formální a neformální. Formální vztahy jsou určeny pracovním právem a zahrnují individuální vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Stejně jako vztahy mezi zaměstnanci a externími stranami, jako jsou zákazníci, dodavatelé či další obchodní partneři. Neformální vztahy vznikají přirozeně a spontánně mezi jednotlivci v organizaci a mají zásadní vliv na vzájemnou spolupráci a atmosféru na pracovišti. Pro vytváření pozitivních pracovních vztahů je kladen důraz na dodržování platných právních předpisů, lidských práv zásad slušného chování.

1.3.9 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch a konkurenceschopnost firmy, a proto je nezbytné jim věnovat dostatečnou péči. Jejich schopnosti, motivace, pracovní chování, spokojenost a vztah k zaměstnavateli mají rozhodující vliv na výkonnost organizace. Péče o pracovníky zahrnuje oblasti, jako je pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj zaměstnanců a služby poskytované na pracovišti (Koubek, 2015, str. 343).

Koubek (2015, str. 343) rozdělil péči o zaměstnance do tří skupin: povinnou, smluvní a dobrovolnou péči. Povinná péče je stanovena zákony a předpisy, které jsou pro zaměstnavatele závazné a musí být v rámci pracovního poměru dodržovány. Smluvní péče vychází z vnitřních rozhodnutí zaměstnavatele a je často součástí kolektivních smluv nebo jiných dohod mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v rámci organizace. Dobrovolná péče, na rozdíl od povinné a smluvní, odráží snahu zaměstnavatele získat konkurenční výhodu na trhu práce a přitáhnout tak kvalitní zaměstnance.

Armstrong a Taylor (2015, str. 509) zdůrazňují, že by se zaměstnavatelé měli pečlivě zaměřit na péči o své zaměstnance a udržování jejich pohody. Čímž nejen splní své povinnosti, ale také vytvoří prostředí, které podporuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců. Když zaměstnavatelé investují do vytváření příjemného pracovního prostředí, přispějí tím také k vyšší spokojenosti a zvýší pravděpodobnost, že zaměstnanci budou organizaci vnímat jako ideální místo pro práci.

1.3.10 Personální informační systém

Pro efektivní personální práci v organizacích je nezbytné mít k dispozici přesné, detailní a aktuální informace, které podporují rozhodování a umožňují provádět analýzy týkající se pracovní síly, pracovních míst a výsledků práce. Tyto informace by měly být součástí personálního informačního systému, který je základním nástrojem pro správu lidských zdrojů. Tento systém by měl zahrnovat nejen údaje o jednotlivých zaměstnancích, jako jsou osobní údaje, pracovní zkušenosti, vzdělání a dovednosti, ale také informace o pracovních místech a personálních činnostech. Kromě aktuálních údajů je důležité uchovávat také retrospektivní data, která mohou poskytnout cenné informace pro analýzu personálních procesů. Personální informační systém se musí pravidelně aktualizovat a každá změna musí být zaznamenána. Systém by měla také zahrnovat data o vnějších faktorech, jako jsou legislativní změny či trendy na trhu práce, které mohou ovlivnit personální politiku organizace (Koubek, 2015, str. 20-21).

1.4 Motivace

Motivace je jedním z klíčových aspektů řízení lidských zdrojů, který výrazně ovlivňuje pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Lze ji vymezit jako soubor vnitřních činitelů,

jež ovlivňují lidskou činnost, přičemž hlavními faktory jsou potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. K optimálnímu výkonu je nutná její vyváženost. Nedostatek nebo přebytek může vést k neuspokojivým výsledkům (Kociánová, 2010, st. 22-23).

1.4.1 Motivační teorie

Maslowova teorie potřeb

Teorie hierarchického třídění potřeb, kterou formuloval Abraham Maslow, vychází z předpokladu, že lidské potřeby jsou uspokojovány v určitém, postupném pořadí. Nižší potřeby, které jsou základní pro fyzickou i psychickou existenci jednotlivce, musí být naplněny jako první než může jednatel začít usilovat o potřeby vyšší související s osobním rozvojem a seberealizací (Urban, 2017, str. 13).

Maslowova pyramida potřeb je strukturována do pěti hierarchických úrovní

- **potřeby fyziologické** – potrava, spánek, oblečení
- **potřeby jistoty a bezpečí** – zdraví, stálé zaměstnání, stabilní finanční příjem
- **potřeby společenské** – přátelství, láska, společenské přijetí
- **potřeby uznání** – ocenění, sebeúcta
- **potřeby seberealizace** – osobní rozvoj, životní úspěch



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb
(zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř, 2016)

Z pohledu zaměstnavatele tato teorie zdůrazňuje nutnost prioritního naplňování základních potřeb zaměstnanců, jako je spravedlivé finanční ohodnocení a vytvoření příznivého pracovního prostředí. Teprve po zajištění těchto nižších úrovní potřeb je možné podporovat uspokojování potřeb vyššího řádu, například prostřednictvím kariérního postupu, což zaměstnavateli umožňuje efektivně motivovat zaměstnance k vyšším výkonům a dosahování stanovených cílů (Šikýř, 2016, str. 148).

Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Herzbergova motivačně-hygienická teorie rozlišuje faktory nespokojenosti a faktory spokojenosti, které označuje jako **motivační faktory** a faktory ovlivňující nespokojenost jako **hygienické faktory** (Šikýř, 2016, str. 149).

Hygienické faktory představují vnější podmínky práce, jako je pracovní prostředí, pracovní vztahy, pracovní doba či spravedlivé hodnocení. Nepříznivý stav hygienických faktorů vede k nespokojenosti a demotivaci zaměstnanců. Naopak jejich příznivý stav sice nezvyšuje motivaci, ale eliminuje nespokojenost. Nedostatky v těchto oblastech, například nespravedlivé hodnocení, špatná firemní kultura nebo nedostatečná komunikace vedoucích pracovníků způsobují, že zaměstnanci považují svou práci za méně významnou. Výsledkem je, že nemají zájem zvyšovat svůj výkon ani rozvíjet své dovednosti. Motivační faktory jsou na rozdíl od hygienických vnitřní povahy. Jejich

příznivý vliv podporuje spokojenost zaměstnanců a stimuluje je k vyššímu pracovnímu nasazení. Mezi tyto faktory patří například obsah práce, její významnost, možnosti kariérního postupu, prémie či bonusy. Pokud však motivační faktory nejsou přítomny, zaměstnanci sice nejsou nespokojení, ale jejich motivace zůstává na neutrální úrovni, aniž by docházelo k jejímu zvýšení (Armstrong, 2009, str. 112).

Z této teorie vyplývá, že k efektivní motivaci zaměstnanců je nutné nejprve eliminovat zdroje jejich nespokojenosti. Mezi tyto zdroje patří například nespravedlivé hodnocení, omezená komunikace ze strany vedení nebo nevhodné pracovní podmínky. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni, vnímají svou práci jako méně důležitou, ztrácejí zájem o osobní rozvoj i obohacování práce. Jejich pracovní výkon tak zůstává na nízké úrovni. Teprve po odstranění těchto negativních vlivů lze efektivně využít motivační faktory. Ty zaměstnance podněcují k dosažení vyšší produktivity a aktivního zapojení do pracovního procesu (Šikýř, 2016, str. 149).

McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie se zakládá na předpokladech týkajících se vedení a motivace zaměstnanců. Písmeno X je spojeno s negativním přístupem, zatímco písmeno Y představuje přístup pozitivní. Tyto dva pohledy se výrazně liší a poukazují na odlišné charakteristiky a přístupy jednotlivců k práci (Šikýř, 2016, str. 149).

Teorie X

Tito pracovníci vnímají práci jako nutné zlo, vyhýbají se odpovědnosti, neprojevují iniciativu a mají nízkou motivaci. Práce je pro ně povinností nikoliv cesta k seberealizaci. Motivace těchto zaměstnanců je nejefektivnější prostřednictvím direktivního stylu řízení, který se zaměřuje na příkaz a zákaz, a krátkodobých peněžních odměn. Peníze sice nejsou hlavním motivačním faktorem, ale mohou do určité míry zvyšovat pracovní výkon. V tomto případě mohou být účinnější hrozby trestu než pozitivní pobídky (Šikýř, 2016, str. 149).

Teorie Y

Zaměstnanci mají pozitivní vztah k práci. Práci vnímají jako příležitost k seberealizaci, projevují iniciativu, jsou otevření změnám a mají touhu dosahovat jak individuálních, tak kolektivních cílů. Tito zaměstnanci chtějí nést odpovědnost a jsou ochotni se podřídit v zájmu dosažení vyšších cílů. Pro řízení těchto zaměstnanců je vhodný demokratický přístup, který podporuje spolupráci a dohodu. Motivace by měla spočívat v nepeněžních odměnách, jako je odborný rozvoj nebo posílení pravomocí a měla by být zaměřena na dlouhodobé cíle (Šikýř, 2016, str. 149).

Z pohledu zaměstnavatele je klíčové přizpůsobit styl vedení i metody motivace konkrétním potřebám zaměstnanců, protože jejich přístup k práci může být zásadně odlišný.

1.4.2 Druhy motivace

Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější, stejně jako na hmotnou a nehmotnou, přičemž každá z těchto kategorií ovlivňuje pracovní výkon odlišným způsobem.

Vnitřní a vnější motivace

Rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací spočívá ve zdroji uspokojení. Zatímco vnitřní motivace pramení z podstaty samotné činnosti, vnější motivace je spojena s výsledky či odměnami, které jsou činností získány.

Vnitřní motivace pramení z osobnosti jedince a vychází z jeho vlastních zájmů, hodnot a smyslu, který nachází v dané činnosti. Tento typ motivace je založen na vnitřních potřebách a touhách, například po seberealizaci nebo osobním rozvoji. Můžeme ji chápat jako motivaci, která je řízena spíše niternými impulzy než vnějšími podněty. Charakteristickým rysem vnitřní motivace je skutečnost, že jedinec vykonává určitou činnost především proto, že ho naplňuje a přináší mu uspokojení (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Vnější motivace vyplývá z externích podnětů, které zaměstnanci obdrží za dobře vykonanou práci v požadovaném termínu. Hlavním účelem vnějších faktorů je povzbudit

jedince a motivovat ho k podání pracovního výkonu. Mezi tyto podněty patří jak odměny, jako je navýšení mzdy, povýšení, pochvaly či uznání, tak tresty ve formě kázeňského řízení, ztráta nadtarifní složky mzdy nebo vyjádření kritiky (Armstrong a Taylor, 2015, str. 219).

Hmotná a nehmotná motivace

Hmotná motivace zahrnuje především finanční benefity, které zaměstnanci využívají k uspokojování svých potřeb. Motivace penězi má však omezený účinek, protože s růstem příjmů často roste i pracovní zátěž, zatímco hodnota volného času nabývá na významu. Hlavním motivačním prvkem jsou finanční prostředky, avšak odměna může být i ve formě jiných bonusů, například firemní automobil, telefon nebo notebook (Urban, 2017, str. 17).

Nehmotná motivace, která bývá často podceňována, hraje zásadní roli v uspokojování potřeb, jež nelze finančně kompenzovat. Mezi takové motivátory patří například uznání, pochvala nebo příležitosti k osobnímu a kariéernímu rozvoji (Urban, 2017, str. 17).

Efektivní vedení zaměstnanců vyžaduje vyvážené využití hmotných i nehmotných motivačních nástrojů, přičemž je klíčové zohlednit individuální potřeby a preference zaměstnanců.

1.5 Pracovní spokojenost

Spokojenost zaměstnanců s prací lze chápat jako souhrn pocitů, které si vytvářejí vůči svému pracovnímu prostředí, náplni práce či pracovním podmínkám. Pokud převládají pozitivní pocity zaměstnanci pociťují spokojenost, což se odráží ve vyšší motivaci a lepším výkonu. Naopak negativní názory a nepříjemné emoce jsou známkou nespokojenosti, která mohou vést ke snížení produktivity a angažovanosti (Armstrong, 2015, str. 213).

1.5.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenost působí široká škála faktorů, které mohou být ovlivněny časem nebo konkrétními okolnostmi. Armstrong a Taylor (2015, str. 2013) mezi faktory

spokojenosti a nespokojenosti řadí vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly a úspěch či neúspěch.

Kociánová (2010, str. 36) dělí faktory ovlivňující pracovní spokojenost na pozitivní, jež zvyšující spokojenost a negativní, které ji naopak snižují.

Faktory zvyšující pracovní spokojenost

- jasná organizační politika,
- jasně definované cíle vlastní práce,
- rozmanitost pracovních úkolů,
- vlastní kontrola práce,
- možnost využití vlastních dovedností,
- ocenění výkonu,
- adekvátní ohodnocení,
- kvalitní spolupráce i mezilidské vztahy

Faktory snižující pracovní spokojenost

- časový stres,
- nepřiměřené požadavky,
- pracovní nápor,
- špatné vztahy na pracovišti,
- nedostatek času na soukromý život (Kociánová, 2010, str. 36)

1.5.2 Měření spokojenosti

Pro udržení stabilní spokojenosti zaměstnanců je klíčové tuto spokojenost pravidelně monitorovat a hodnotit. K tomu lze využít dotazníky, osobní rozhovory, jejich kombinaci nebo diskusní skupiny.

Dotazníky jsou velmi populární metodou sběru dat, kterou lze distribuovat všem zaměstnancům nebo pouze vybrané cílové skupině. Mohou být buď standardizované nebo přizpůsobené konkrétním požadavkům organizace. Tato metoda je cenově dostupná

a efektivní, zejména při zajištění odpovědí od většího počtu respondentů (Armstrong, 2007, str. 229).

Rozhovor může mít různé podoby, jako je hloubkový, strukturovaný nebo polostrukturovaný. V případě polostrukturovaného rozhovoru jsou určeny hlavní otázky nebo témata, na které je potřeba získat odpovědi, ale zároveň je umožněna volná diskuse k těmto otázkám. Rozhovor může probíhat jak v individuální, tak ve skupinové formě, přičemž individuální rozhovor je upřednostňován, protože poskytuje lepší předpoklady pro to, že zaměstnanec bude otevřenější a poskytne upřímné odpovědi (Armstrong, 2007, str. 230).

Kombinace dotazníku a rozhovorů spojuje kvantitativní údaje z dotazníků s kvalitativními informacemi získanými z rozhovorů, což je považováno za neefektivnější přístup. Dotazník poskytuje základní data, která jsou následně podrobněji analyzována v rozhovoru, jehož cílem je hlubší pochopení probíraného tématu. Nevýhodou této kombinace je její časová náročnost a vyšší finanční náklady. (Armstrong, 2007, str. 230).

Diskusní skupina je tvořena vybraným vzorkem zaměstnanců, kteří diskutují o specifické problematice. Tato metoda se zaměřuje na informovanost, konstruktivnost, strukturovanost a důvěrnost (Armstrong, 2007, str. 230).

1.6 Řízení rizik v podniku

Řízení rizik představuje strategický nástroj, jehož cílem je minimalizovat nejistoty. Lam (2014) uvádí, že risk management umožňuje firmám předvídat potenciální hrozby, reagovat a zároveň využít příležitostí, které změny přinášejí.

V každém podniku, bez ohledu na jeho velikost nebo zaměření, se vyskytují různá rizika, která mohou ovlivnit jeho stabilitu, úspěch a dlouhodobou udržitelnost. Řízení rizik je proces, jehož cílem je identifikovat, hodnotit a minimalizovat rizika, která mohou negativně ovlivnit podnikání (Korecký a Trkovský, 2011, str. 22).

Riziko je vnímáno jako vliv nejistoty na stanovené cíle, přičemž tato nejistota může vést k odchylkám od očekávaných výsledků. Řízení rizik se proto zaměřuje nejen na identifikaci rizik, ale i na jejich analýzu a hodnocení. K vizualizaci a prioritizaci identifikovaných rizik se využívá matice rizik, známá také jako tepelná mapa, která zobrazuje rizika dle jejich pravděpodobnosti a dopadu. Tento nástroj umožňuje lépe určit jejich závažnost a stanovit priority při rozhodování (Janková, 2024).

1.7 Shrnutí teoretických východisek

Teoretická část práce se zaměřuje na klíčové oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a řízení rizik v organizacích. V rámci řízení lidských zdrojů jsou rozebrány cíle a modely, které formulují přístup organizací k práci se zaměstnanci. Důraz je kladen na klíčové personální činnosti jako je analýza pracovních míst, personální plánování, nábor a výběr zaměstnanců, jejich adaptace, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Dále jsou představeny oblasti pracovních vztahů, péče o zaměstnance a personálního informačního systému, které společně přispívají k rozvoji organizace a spokojenosti zaměstnanců.

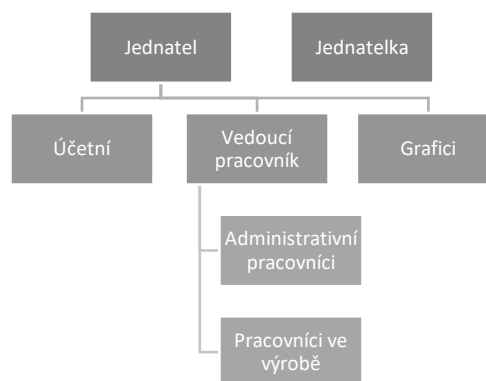
Motivace je dalším zásadním prvkem, který ovlivňuje pracovní výkon a angažovanost zaměstnanců. V práci jsou představeny různé motivační teorie a druhy motivace, které se uplatňují v pracovním prostředí. S motivací souvisí také pracovní spokojenost, která je ovlivněna mnoha faktory.

Poslední oblastí, kterou se teoretická část zabývá, je řízení rizik. Tato část se soustředí na metody identifikace, analýzu a minimalizaci rizik, jež mohou negativně ohrozit fungování organizace.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost se specializuje na výrobu a prodej dřevěných produktů a doplňkového sortimentu. Byla založena v roce 1998 současným jednatelem a od té doby působí na českém trhu. V průběhu svého dlouhodobého vývoje expandovala i na zahraniční trhy, kde jsou její produkty rovněž dostupné.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti
(zdroj: vlastní zpracování)

V současné době má společnost celkem 17 zaměstnanců. Organizační struktura firmy, jak je znázorněno na obrázku č. 3, zahrnuje dva jednatele, kteří dohlíží na účetního, grafiky a vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník je odpovědný za řízení administrativních zaměstnanců a pracovníků ve výrobě.

2.2 Personální činnosti

Následující podkapitoly se zaměří na popis personálních činností ve společnosti. Konkrétně budou popsány procesy plánování a vytváření pracovních míst, adaptace pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělání, pracovní vztahy ve společnosti, péče o pracovníky a personální informační systém. Analýza vychází z informací poskytnutých vedením společnosti a z vlastního pozorování, čímž poskytuje přehled o aktuálním stavu řízení lidských zdrojů a identifikuje možné oblasti pro zlepšení.

2.2.1 Plánování a vytváření pracovních míst

Společnost se vyznačuje nízkou fluktuací zaměstnanců, čímž je výrazně snížena potřeba častého nábory nových pracovníků. Nejčastěji dochází k přijímání nových zaměstnanců při zvýšené poptávce po produktech, zejména v sezonním období, kdy je třeba rozšířit kapacity ve výrobě. V těchto případech firma preferuje dočasné zaměstnávání brigádníků, které jí umožňuje reagovat na sezónní výkyvy bez nutnosti dlouhodobého navyšování stavu stálých zaměstnanců.

Výběrové řízení na nové pracovní pozice zajišťují přímo jednatele společnosti, kteří se podílí jak na tvorbě pracovních nabídek, tak na samotném výběru uchazečů. Pracovní místa jsou zveřejňována prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek společnosti a Úřadu práce České republiky.

Po obdržení životopisů je jednatele společnosti posoudí a vyberou uchazeče, kteří nejlépe odpovídají potřebám dané pracovní pozice. Vybraní kandidáti jsou pozváni na pracovní pohovor, během něhož jsou dotazováni a seznamováni s náplní práce i pracovním prostředím. Po úspěšném výběru následuje uzavření pracovní smlouvy a podpis všech nezbytných dokumentů.

Po nástupu do zaměstnání je novému zaměstnanci vytvořen otisk prstu pro docházkový systém, který zajišťuje přesnou evidenci pracovní docházky. Zaměstnanec je také zařazen do mzdové evidence a do personální databáze, kde jsou vedeny všechny důležité dokumenty a informace.

2.2.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces ve společnosti začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. V tento den je nový zaměstnanec podrobně seznámen s novým pracovním prostředím, náplní práce a pravidly, které je nutné na pracovišti dodržovat. Zároveň absolvuje školení o bezpečnosti ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Při nástupu do práce je zaměstnanci představen také detailně docházkový systém, prostřednictvím kterého se eviduje nejen pracovní doba, ale také žádosti o dovolenou či návštěvy lékaře.

Dalším krokem adaptace je seznámení zaměstnance s kolegy. Zaměstnanec je rovněž představen kolegovi nebo vedoucímu pracovníkovi, který mu pomáhá s rychlejším zaučením a celkovou adaptací.

V prvních týdnech se zaměstnanec učí pod vedením zkušenějšího kolegy, který za něj dočasně přebírá odpovědnost, pomáhá mu s plněním pracovních úkolů a předává potřebné znalosti. Zaměstnanci jsou představeny pracovní či výrobní postupy v závislosti na charakteru jeho pracovní pozice. Seznamuje se rovněž se všemi pracovními stroji a programy, které jsou nezbytné pro jeho práci. Pokud práce zahrnuje obsluhu strojů, je zaměstnanec proškolen o jejich správném užívání. Získané znalosti si zaměstnanec ověřuje rovnou v praxi, přičemž je po celou dobu pod dohledem zkušenějšího kolegy, který mu poskytuje podporu a na kterého se může v případě jakýchkoliv nejasností obrátit.

Během celého procesu je zaměstnanci poskytována zpětná vazba nejen od kolegy, ale i vedení společnosti. Zároveň jsou s ním řešeny případné připomínky či dotazy související s jeho pracovní činností. Adaptační proces ve společnosti obvykle probíhá 2 až 3 měsíce, jehož délka se liší v závislosti na konkrétní pracovní pozici.

2.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti není zaveden pevně stanovaný a formalizovaný systém hodnocení zaměstnanců. Systém není zaveden ani pro poskytování pravidelné zpětné vazby. Zpětná vazba je zaměstnancům poskytována spíše příležitostně, a to v závislosti na aktuální situaci. V období zvýšené poptávky je častější. Zpětná vazba je vždy individuální a probíhá formou přímé interakcí mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Ve výrobním oddělení je poskytována vedoucími pracovníky.

Zpětná vazba má neformální charakter a vychází především z dosažených pracovních výsledků. V případě výrobního oddělení se jedná zejména o počet vyrobených kusů.

Ve společnosti zároveň neprobíhají pravidelná setkání zaměřená na systematické hodnocení zaměstnanců, oceňování pracovních výkonů či průběžnou analýzu celkové situace společnosti.

Jediné pravidelné hodnocení je zaměstnancům poskytováno na konci kalendářního roku, kdy dochází k celkovému zhodnocení společnosti, a to v rámci firemního večírku. Ovšem během této příležitosti jsou pouze nastíněny cíle a plánované změny na nadcházející období. Ocenění individuálních výkonů či vyzdvižení nadstandardních pracovních úspěchů se neprovádí.

2.2.4 Odměňování zaměstnanců

Mzdy ve společnosti jsou rozděleny dle charakteru práce a pracovních pozic. Zaměstnanci na vyšších pozicích jako jsou grafici, účetní a vedoucí pracovník pobírají pevnou měsíční mzdu, která jim zajišťuje stabilní příjem bez ohledu na konkrétní počet odpracovaných hodin. Naproti tomu administrativní pracovníci a pracovníci ve výrobě mají mzdu hodinovou, která se odvíjí od počtu odpracovaných hodin.

K základní mzdě jsou zaměstnancům vypláceny příplatky, které odpovídají zákonným nařízením a interním pravidlům společnosti. Tyto příplatky zahrnují práci o víkendech, svátcích i práci přesčas. Zaměstnancům na vyšších pozicích je také ke mzdě vyplácena finanční odměna ve formě fixní částky, která je připočítávána ke mzdě. Ovšem odměna není automatická – v případě pracovní nepřítomnosti je snížena, což motivuje zaměstnance k pravidelné docházce.

Kromě finančního ohodnocení nabízí společnost i řadu nefinančních benefitů, které jsou k dispozici všem zaměstnancům bez rozdílu pracovních pozic. Mezi poskytované benefity patří závodní stravování, kdy mají zaměstnanci možnost obědvat přímo na pracovišti za zvýhodněnou cenu 25 Kč. Tato částka je následně srážena ze mzdy zaměstnance. Zaměstnanci mají také k dispozici kávu zdarma, která je velmi žádaná a podporuje jejich pracovní nasazení během dne. Dalším významným benefitem je každoroční firemní večírek, který slouží nejen jako poděkování za celoroční práci, ale i jako příležitost k neformálnímu setkání zaměstnanců a posílení jejich vztahů. Na firemním večírku jsou rovněž sdělovány informace o plánech společnosti, očekávaných změnách a novinkách, které se chystají v následujícím období. Jedním z nejvýznamnějších benefitů společnosti je poskytování nadstandardní délky dovolené,

kteřá činí 25 dnů ročně. Možnost využití delší dovolené je zaměstnanci hojně využívána a přispívá k jejich spokojenosti.

2.2.5 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve společnosti převážně v rámci školení, které jsou nezbytné pro vykonávání jejich práce. Jedná se také o zákonné školení jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, aby zaměstnanci věděli, jak postupovat v případě neočekávané situace.

Dále jsou zaměstnanci proškoleni v obsluze strojů a používání programů, které jsou součástí jejich pracovní náplně. Školení probíhá také v případě zakoupení nového stroje nebo zavedení nové výrobní technologie. V těchto případech zaměstnanci absolvují školení, aby věděli, jak nový stroj správně ovládat a zajistili jeho bezproblémový chod. Během školení jsou jim podrobně vysvětleny všechny postupy a zodpovězeny případné otázky.

Mimo tyto specifické situace nejsou ve společnosti realizovány žádné systematické vzdělávací programy. Vzdělání zaměstnanců ve společnosti probíhá tedy pouze v nezbytných situacích.

2.2.6 Pracovní vztahy ve společnosti

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci ve společnosti je neformální a přizpůsobena aktuálním potřebám a situacím. Opět neexistuje pevně stanovený pravidelný rámec pro setkávání mezi vedením a zaměstnanci. Vedení se zaměřuje na přímou interakci se zaměstnanci dle potřeby, zejména při důležitých změnách. Pokud nastane jakýkoliv problém, mohou zaměstnanci navštívit vedení společnosti v jejich kanceláři a obrátit se na ně téměř kdykoliv. Vedení společnosti také občas osobně navštíví pracovníky, aby získalo zpětnou vazbu na nové technologie či procesy, což podporuje otevřenou komunikaci a umožňuje rychlou reakci na případné problémy nebo požadavky. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci probíhá tedy buď osobně nebo prostřednictvím e-mailové komunikace.

Vztahy mezi kolegy ve společnosti jsou velmi pozitivní a přátelské. Zaměstnanci spolu dobře vycházejí, téměř vždy spolu otevřeně komunikují a scházejí se i mimo pracovní prostředí.

2.2.7 Péče o zaměstnance

Majitelé společnosti kladou důraz na zajištění vhodných pracovních podmínek na pracovišti. Pracoviště je čisté, moderní a nově zařízené. Pro zaměstnance jsou k dispozici také sprchy, které mohou kdykoliv využít, což přispívá k jejich pohodlí.

Pracovní doba je pevně stanovena, což umožňuje zaměstnancům snadněji sladit pracovní a osobní život a podporuje tak work-life balance, tedy udržení si rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Společnost rovněž dbá na dodržování předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které jsou dány zákonem, jejichž dodržování je povinností zaměstnavatele. Tyto předpisy jsou důležitou součástí péče o pracovníky. Školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce probíhá pravidelně a to jednou za dva roky. Zaměstnanci jsou vždy seznamováni se všemi důležitými pravidly a nařízeními, která chrání jejich zdraví a zajišťuje bezpečné pracovní podmínky. Tím je ve společnosti zajištěna adekvátní úroveň bezpečnosti práce a zároveň dochází k minimalizaci pracovních úrazů.

2.2.8 Personální informační systém

Společnost využívá moderní pracovní systémy, které zajišťují správu procesů, včetně evidence docházky, zpracování mezd. Pro evidenci docházky je ve společnosti používán systém GIRITON, který poskytuje zaměstnancům přístup také k mobilní aplikaci, jež umožňuje jednoduché sledování jejich pracovního času. Systém GIRITON usnadňuje sledování přítomnosti, absence, dovolené a dalších požadavků přispívajících k přesnosti evidence docházky. Zároveň je tímto poskytnut vedení společnosti přehled o pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Mzdová agenda je zpracovávána v účetním programu Pohoda, čímž je zaručeno včasné vyplácení mezd a správné vykazování povinností vůči státním institucím.

Každý zaměstnanec má ve společnosti svou vlastní osobní složku, která obsahuje všechny potřebné dokumenty týkající se pracovního poměru. Tato složka je uložena v kanceláři účetního, kde jsou pravidelně aktualizovány všechny důležité informace a dokumenty jako jsou pracovní smlouvy a jejich dodatky, mzdové podmínky, potvrzení o pracovní docházce a další administrativní náležitosti. Tento přístup zajišťuje bezpečné uchovávání citlivých informací a umožňuje jejich rychlý a snadný přístup v případě potřeby.

2.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů ve společnosti. Průzkum realizovaný prostřednictvím kvalitativních rozhovorů má za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají současné procesy řízení lidských zdrojů a jaké změny nebo zlepšení by uvítali, aby se zvýšila jejich spokojenost.

2.3.1 Metodologie a strategie průzkumu

Pro průzkum byla stanovena centrální výzkumné otázka: *"Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů se zaměřením na odměňování, hodnocení, pracovních vztahů a jaké změny by v těchto oblastech uvítali?"* Cílem průzkumu je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s řízením lidských zdrojů a zároveň se dozvědět, jaké jsou jejich očekávání a preference, které by mohly přispět ke zvýšení jejich spokojenosti. Na základě získaných výsledků budou formulována doporučení ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů.

Na základě stanovené výzkumné otázky a s ohledem na velikost analyzované společnosti byl zvolen kvalitativní přístup, konkrétně metoda nestandardizovaného dotazování realizovaná prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Tento přístup umožnil detailní zmapování postojů a zkušeností zaměstnanců a získání hlubšího porozumění faktorům ovlivňujícím jejich pracovní spokojenost. Průzkum byl realizován v rámci induktivní strategie.

Sběr primárních dat probíhal v období od 11. listopadu do 20. prosince 2024, přičemž bylo realizováno celkem 12 rozhovorů. Před jejich zahájením byli respondenti informováni o účelu výzkumu a požádáni o souhlas s nahráváním. V případě souhlasu

byl využit diktafon, v opačném případě byly pořizovány podrobné ruční poznámky. Rozhovory probíhaly osobně v prostorách společnosti v časovém rozpětí 10 až 15 minut na jednoho zaměstnance.

Po dokončení sběru dat byly všechny rozhovory převedeny do textové podoby pomocí programu Transkriptor a dále zpracovány v aplikaci Microsoft Word. Následně byly analyzovány metodou kvalitativní obsahové analýzy. Kódování odpovědí probíhalo v softwaru Maxqda, což umožnilo systematické třídění informací a identifikaci opakujících se témat. Na základě této analýzy byly odpovědi seskupeny do tematických celků, které reflektovaly klíčové aspekty spokojenosti zaměstnanců a jejich postoje k odměňování, hodnocení výkonu a celkovému pracovnímu prostředí.

2.3.2 Rozhovory

Rozhovory byly zaměřeny na několik klíčových oblastí, přičemž každá část se soustředila na konkrétní témata spokojenosti zaměstnanců. V oblasti systému odměňování byly kladeny otázky týkající se mzdy, spokojenosti s výší mzdy a využívání benefitů. V části týkající se hodnocení byla pozornost věnována důležitosti zpětné vazby. V oblasti pracovních vztahů byly rozhovory zaměřeny na vztahy mezi kolegy, nadřízenými a komunikací. Návod k rozhovorům je uveden v příloze č. 1.

Respondent č. 1

Systém odměňování

V oblasti finančního ohodnocení vyjádřil respondent č. 1 celkovou spokojenost se svou základní mzdou i se současným systémem odměňování ve firmě. Uvedl, že systém považuje za dostatečný a srozumitelný, neboť odměna je pro něj pevně stanovenou složkou mzdy. Dále konstatoval, že jeho finanční ohodnocení odpovídá rozsahu vykonávané práce i míře zodpovědnosti, kterou nese. Systém odměňování vnímá jako spravedlivý a nemá k němu zásadní výhrady. Z hlediska pracovního nasazení a motivace považuje nastavený model za dostatečně motivační. Nepocítuje potřebu změny v současném systému.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů uvedl, že je dobře informován o možnostech benefitů, které společnost nabízí. Z nabízených benefitů respondent aktivně využívá především závodní stravování a oceňuje možnost bezplatné kávy na pracovišti. Rovněž pozitivně hodnotí nadstandardní délku dovolené. Co se týče rozšíření benefitního systému, ocenil by zejména možnost flexibilní pracovní doby či využití home-office a firemní notebook. Dále by považoval za přínosné zavedení příspěvku na penzijní spoření.

Hodnocení

Hodnocení je pro zaměstnance důležité, jelikož mu poskytuje zpětnou vazbu, která jej motivuje a pomáhá mu se zlepšovat. Zpětná vazba je podle respondenta dostačující a přínosná. I přestože je zpětná vazba dostačující, ocenil by častější slovní pochvalu a poděkování, které je pro něj motivující.

Pracovní vztahy

Respondent č. 1 uvedl, že vztahy s kolegy i nadřízenými jsou na velmi dobré úrovni a nejsou zatíženy zásadními problémy. Nicméně v oblasti komunikace s nadřízenými identifikoval určitá úskalí. Považuje ji v některých ohledech za nedostatečnou a ocenil by vyšší míru informovanosti. Kriticky však vnímá proces předávání podkladů potřebných ke své práci a následného zpracování, kdy je nucen opakovaně žádat nadřízené o potřebné dokumenty a čekat na jejich dodání, což zpomaluje jeho pracovní činnost. Je rád, že může otevřeně říct své názory a připomínky ve firmě.

Respondent č. 2

Systém odměňování

V oblasti odměňování vyjádřil respondent převážnou spokojenost. Se mzdou je spíše nespokojen. Uvedl a myslí si, že by si na základě jeho zodpovědnosti zasloužil mzdu vyšší. Vzhledem ke spravedlivosti systému se vyjádřil velmi záporně, uvedl, že ve společnosti pracuje již od samého začátku a odměny má téměř stejné jako ostatní

pracovníci. Ocenil by také zavedení individuálního odměňování, což by pro něj bylo motivačním prvkem.

Respondent je informován o nabízených zaměstnaneckých benefitech a aktivně je využívá. Zejména oceňuje nadstandardní délku dovolené, kterou považuje za významný benefit. Možnost bezplatné kávy na pracovišti sice vnímá pozitivně, avšak využívá ji pouze zřídka a firemních večírků se neúčastní. Celkově hodnotí systém zaměstnaneckých výhod jako přínosný, avšak uvítal by jeho rozšíření o příspěvek na penzijní spoření a zavedení tzv. sick days, které by umožnily flexibilnější řešení krátkodobé pracovní absence. Taktéž by rád uvítal podporu sportovních aktivit, například formou finančního příspěvku na sport.

Hodnocení zaměstnance

Hodnocení je pro zaměstnance důležité, jelikož mu pomáhá zlepšovat svou práci. Zpětnou vazbu vnímá jako adekvátní, avšak ocenil by častější slovní pochvaly, které by pro něj byly motivující.

Pracovní vztahy

Vztahy na pracovišti hodnotí respondent velmi pozitivně, a to jak se svými kolegy, tak i nadřízenými. V oblasti komunikace neidentifikoval žádné problémy a uvedl, že nadřízení jsou vždy ochotni řešit případné komplikace, což považuje za přínosné.

Respondent č. 3

Systém odměňování

Respondent vnímá současný systém odměňování ve firmě jako převážně spravedlivý, avšak s ohledem na rostoucí životní náklady by ocenil navýšení své mzdy. Jeho odměna je stanovena na základě fixní částky, což pro něj značí jistou stabilitu, ovšem v případě pracovní neschopnosti je snížena. Zvýšení odměny by jej motivovalo k vyššímu pracovnímu nasazení.

Respondent je dobře obeznámen s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a aktivně je využívá. Celkově je s aktuální nabídkou spokojen, avšak ocenil by zavedení flexibilnější pracovní doby, která by mu lépe umožnila sladit pracovní a rodinné povinnosti. Dále by uvítal možnost čerpání sick days a příspěvek na penzijní spoření či životní pojištění, které by podpořily jeho dlouhodobou finanční stabilitu.

Hodnocení zaměstnance

Hodnocení i zpětnou vazbu považuje za důležité. Aktuální zpětnou vazbu vnímá jako vyhovující a dostačující.

Pracovní prostředí

Respondent hodnotí pracovní vztahy s kolegy velmi pozitivně a udržuje s nimi kontakt i v osobním životě. Vztahy s vedením společnosti vnímá neutrálně, přičemž poukazuje na nekonzistentní přístup k řešení problémů. Zároveň zmiňuje, že komunikace a informovanost ze strany vedení by mohly být efektivnější, neboť nedostatečná výměna informací může vést k vzájemnému nepochopení.

Respondent č. 4

Systém odměňování

Se systémem odměňování a svou mzdou není spokojen. Domnívá se, že by jeho mzda mohla být vyšší. Současný systém odměňování nepovažuje za dostatečně transparentní a postrádá variabilitu mzdové složky. Největší nespokojenost pociťuje v období zvýšené poptávky, kdy objem práce a poptávky pro produktech výrazně narůstá, avšak slíbené finanční ohodnocení není vyplaceno. Zmiňuje, že vyšší odměny by pro něj byly významnou motivací k pracovnímu nasazení.

Respondent je dobře obeznámen s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a aktivně je využívá. Je spokojen s tím, že firma poskytuje určité benefity, nicméně by uvítal jejich rozšíření o možnost čerpání sick days, které by tak umožnily efektivněji řešit krátkodobou pracovní neschopnost. Dále by uvítal nabídku vzdělávacích kurzů, zejména jazykových

jako je angličtina či polština, neboť při své práci občas komunikuje se zahraničními zákazníky a zlepšení jazykových dovedností by považoval za přínosné.

Hodnocení práce

Hodnocení práce je podstatné, zejména v oblasti zpětné vazby. Zpětnou vazbu, ale považuje za nedostatečnou, a to z důvodu, že je poskytována jen zřídka a postrádá konkrétnost.

Pracovní prostředí

Respondent vnímá vztahy na pracovišti neutrálně a s kolegy udržuje převážně pracovní kontakt. V komunikaci s nadřízenými by ocenil zlepšení nejen ohledně jeho práce, ale taky změnách dějících se ve společnosti. Zároveň by uvítal efektivnější proces předávání informací mezi obchodním a finančním oddělením.

Respondent č. 5

Systém odměňování

Současný systém odměňování je pro něj nespravedlivý, jelikož má téměř stejnou odměnu jako pracovník, který nastoupil do společnosti teprve nedávno. Svou základní mzdu vnímá jako nedostatečnou, uspokojivá je pouze v případě, kdy jsou k ní přičteny příplatky či odměny. Odměňování by pro něj bylo více motivující, kdyby lépe reflektoval pracovní výkon a věrnost, přínos pro společnost.

Zaměstnanecké benefity vnímá jako velmi přínosné a aktivně je využívá. Nejvíce oceňuje možnost čerpat 25 dní dovolené, což mu umožňuje lépe sladit pracovní a rodinný život. Pokud by došlo k rozšíření nabídky, uvítal by zavedení práce z domova, poskytnutí firemního notebooku, příspěvku na sportovní aktivity a penzijního spoření. Jinak hodnotí současný systém benefitů pozitivně, avšak jeho rozšíření by zvýšilo jeho pracovní spokojenost.

Hodnocení

Zpětná vazba je poskytována spíše omezeně, avšak respondent nepovažuje hodnocení za klíčové pro výkon své práce, neboť má jasně stanovenou pracovní náplň.

Pracovní prostředí

Vztahy s kolegy i s nadřízenými jsou respondentem hodnoceny jako velmi dobré. Komunikaci s nadřízenými označuje jako vyhovující. Zároveň zmiňuje, že vedení společnosti je otevřené novým podnětům a návrhům v oblasti prodeje, což hodnotí velmi kladně.

Respondent č. 6

Systém odměňování

Systém odměňování vnímá jako srozumitelný, jelikož odměny jsou stanoveny na základě fixní částky. Celkově je s odměňováním spokojen a nevnímá jej jako demotivující. S výší své mzdy je také spokojen, neboť ji považuje za odpovídající odvedené práci. Přesto by vyšší odměny uvítal, jejich případné navýšení však nehraje zásadní roli v jeho pracovní motivaci.

Zaměstnanec je dobře obeznámen s nabídkou benefitů a oceňuje jejich dostupnost, jelikož si uvědomuje, že stejně jako u odměn jejich existence není samozřejmostí. Všechny nabízené benefity aktivně využívá a hodnotí je pozitivně. Pokud by došlo k rozšíření benefitního systému, uvítal by zejména příspěvek na sportovní aktivity a možnost čerpání sick days.

Hodnocení

Hodnocení je pro něj velmi důležité, a proto oceňuje, že zpětná vazba k jeho práci je poskytována pravidelně a konkrétně. Oceňuje také, že vedení uznává jeho výkon. Nejvíce ho motivuje pochvala od nadřízených a viditelné výsledky jeho práce v podobě realizovaných návrhů.

Pracovní prostředí

Pracovní vztahy hodnotí jako přátelské a bezproblémové. S kolegy vychází dobře a oceňuje jejich ochotu spolupracovat, zatímco u nadřízených vnímá vstřícnost a podporu. Kladně hodnotí také komunikaci ve firmě, zejména to, že jeho dotazy jsou vždy rychle a včas zodpovězeny.

Respondent č.7

Systém odměňování

Uvádí, že systém odměňování ve společnosti je poměrně dobře nastavený a nemá k němu zásadní výhrady. Pozitivně ovšem vnímá odměnu, která je součástí fixní složky jeho mzdy, což mu poskytuje stabilitu. Za odměny je vděčný, protože ve firmě pracuje teprve krátce a považuje ji za něco, co není samozřejmostí. Se svou mzdou je také spokojen.

Respondent je obeznámen s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a aktivně využívá všechny poskytované výhody. Nejvíce oceňuje možnost delší dovolené, kterou vnímá jako významný přínos. Přesto by uvítal rozšíření benefičního systému, zejména o příspěvek na penzijní spoření, který měl k dispozici u svého předchozího zaměstnavatele a považoval jej za důležitý. Zavedení tohoto benefitu by velmi ocenil a domnívá se, že by to přispělo ke zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod.

Hodnocení

Hodnocení pro něj není zásadní motivační faktor. Zpětná vazba je mu poskytována pravidelně, prostřednictvím slovního vyjádření.

Pracovní prostředí

Ačkoliv respondent působí ve společnosti relativně krátkou dobu, velmi pozitivně hodnotí pracovní vztahy, a to jak se svými kolegy, tak i s nadřízenými. Zvláště oceňuje ochotu vedení aktivně řešit případné problémy, což považuje za klíčový aspekt pracovního prostředí.

Respondent č. 8

Systém odměňování

Současný systém odměňování nepovažuje za dostatečně uspokojivý, neboť má dojem, že není brán zřetel na pracovní výkon a přínos ve firmě. Tímto je pro něj systém nepřehledný. Se svou mzdou také není spokojen, ve firmě pracuje již několik let, ale navýšení mzdy není příliš časté i přes neustále rostoucí náklady. Ocenil by tedy lepší nastavení systému odměňování a zároveň navýšení mzdy.

Nabídku benefitů vnímá jako nedostatečně atraktivní a využívá pouze možnost prodloužené dovolené. Ostatní dostupné benefity pro něj nejsou relevantní, a proto je nečerpá. Domnívá se, že stávající systém zaměstnaneckých výhod není dostatečně rozvinutý a neposkytuje zaměstnancům odpovídající podporu. Ovšem na místo rozšíření benefičního systému by preferoval navýšení mzdy, která ovlivňuje jeho pracovní spokojenost. Přestože benefity neovlivňují motivaci tak zásadně jako finanční ohodnocení, na základě žádosti o uvedení alespoň jednoho přínosného benefitu zmínil příspěvek na penzijní spoření.

Hodnocení

Hodnocení práce a pracovního výkonu je pro něj důležité. I přesto však postrádá zpětnou vazbu za strany zaměstnanců, která je poskytována pouze výjimečně.

Pracovní prostředí

Vztahy s kolegy hodnotí jako dobré, avšak vztahy k vedení jako neutrální. Komunikaci s nadřízenými vnímá negativně, nejen z důvodu neposkytující zpětné vazby, ale také kvůli nízké informovanosti. Zmiňuje také, že požadavky k práci nejsou brány v potaz.

Respondent č. 9

Systém odměňování

Současný systém odměňování považuje za nepřehledný, jelikož nemá jasné informace o způsobu přidělování odměň. Zmiňuje, že výše odměny neodpovídá pracovnímu nasazení ani počtu odpracovaných let. Je stanovena na základě uvážení jednatelů, proto je systém nespravedlivý. Svou mzdu hodnotí jako nedostatečnou, zejména s ohledem na rostoucí inflaci a dlouhodobou stagnaci její výše. Výše odměn má pro něj zásadní vliv na pracovní motivaci a domnívá se, že finanční složka by měla být efektivnějším nástrojem k jejímu posílení.

S benefity je respondent dobře obeznámen a aktivně využívá všechny dostupné možnosti. Oceňuje stávající systém, avšak domnívá se, že by bylo přínosné jeho rozšíření o flexibilnější benefity, které by lépe reflektovaly individuální potřeby zaměstnanců. Za vhodné rozšíření považuje zejména příspěvky na sportovní aktivity, relaxaci a penzijní spoření, které by podle názoru respondenta přispěly k vyšší spokojenosti. Informovanost o nabízených benefitech hodnotí jako dostatečnou.

Hodnocení práce

Respondent poukazuje na fakt, že je hodnocen velmi příležitostně, i přestože je pro něj hodnocení velmi přínosné a motivující. Zpětnou vazbu dostává taktéž pouze příležitostně a uvítal by její pravidelnější poskytování.

Pracovní prostředí

Vztahy s kolegy i vedením společnosti hodnotí jako uspokojivé. V oblasti pracovního prostředí však identifikuje prostor pro zlepšení, konkrétně v oblasti komunikace. Poukazuje na nedostatečnou komunikaci uvnitř firmy, kdy změny nejsou vždy včas oznámeny a zároveň nemá možnost otevřeně vyjádřit svůj názor.

Respondent č. 10

Systém odměňování

Respondent má potíže s jasnou identifikací toho, jak byl za svůj výkon odměněn, což vede k jeho nespokojenosti. O slíbené odměny, které jsou občas uděleny na základě vyššího pracovního nasazení si musí respondent často říkat, jelikož nebývají započítány do mzdy. Dále vnímá svou mzdu jako nízkou a uvítal by její navýšení. Rovněž uvádí, že zavedení individuálního odměňování by mělo pozitivní dopad na pracovní motivaci a celkovou spokojenost s odměňovacím systémem.

S nabídkou zaměstnaneckých benefitů je obeznámen a většinu z nich aktivně využívá s výjimkou poskytované kávy na pracovišti. Celkově vnímá stávající systém zaměstnaneckých výhod spíše pozitivně, avšak domnívá se, že by mohl být rozšířen o další možnosti. Za přínosné by respondent považoval zejména zavedení sick days, příspěvku na penzijní spoření a většího množství firemních akcí, které by podle jeho názoru přispěly k lepší pracovní atmosféře a posílení týmového ducha.

Hodnocení

Respondent zmiňuje, že zpětná vazba je poskytována pouze minimálně, což považuje za jeden z hlavních prostorů pro zlepšení v rámci hodnocení. Zdůrazňuje také, že častější a konkrétnější zpětná vazba by mu pomohla lépe pochopit, jak je jeho práce vnímána.

Pracovní prostředí

Komunikace s kolegy považuje za velmi dobrou a uvádí, že se svými nadřízenými vychází bez problémů. Oceňuje týmovou spolupráci ve výrobě a vzájemnou podporu mezi zaměstnanci, avšak obdobnou míru podpory by uvítal i ze strany vedení společnosti. Komunikaci hodnotí jako proměnlivou. Pozitivně vnímá přátelský kolektiv napříč všemi pracovními pozicemi.

Respondent č. 11

Systém odměňování

Současný systém finančního odměňování hodnotí jako nespravedlivý. Ve společnosti pracuje již několik let, ale odměna se nemění. Respondent vyjadřuje smíšenou spokojenost se svou mzdou. Základní plat považuje za nízký. Uvítal by zvýšení jak samotné mzdy, tak i odměn dle pracovního výkonu či věrnosti a přínosu ve firmě.

S nabídkou zaměstnaneckých benefitů je dobře obeznámen a většinu z nich aktivně využívá. Výjimku tvoří benefit v podobě poskytované kávy na pracovišti, který nevyžívá. Celkově hodnotí systém zaměstnaneckých výhod pozitivně, avšak domnívá se, že by mohl být rozšířen o další benefity. Za přínosné by považoval zavedení příspěvku na volnočasové aktivity, který by využíval dle svých preferencí. Dále by ocenil možnost čerpání sick days a příspěvek na penzijní spoření.

Hodnocení práce

Zpětná vazba je poskytována, avšak v omezené míře.

Pracovní prostředí

Mezilidské vztahy na pracovišti hodnotí velmi pozitivně a se svými kolegy nemá žádné konflikty. Rovněž komunikace s vedením společnosti je převážně bezproblémová, avšak vnímá určité nedostatky, zejména v oblasti otevřenosti a řešení některých problémů, které jsou podle jejího názoru přehlíženy. Ocenil by větší snahu a vstřícnost ze strany vedení ve vztahu k zaměstnancům.

Respondent č. 12

Systém odměňování

Současný systém odměňování pro něj nepředstavuje dostatečný motivační faktor. Byl by rád za lepší finanční osobní ohodnocení. Zároveň vyjadřuje nespokojenost s výší své mzdy. Mzdu nepovažuje za odpovídající vzhledem k fyzické náročnosti své práce.

Poukazuje také na rostoucí životní náklady a zdražování. Domnívá se, že pracovní úsilí by mělo být lépe oceněno, a to jak v rámci základní mzdy, tak prostřednictvím odměn.

Nabídkou benefitů poskytovaných zaměstnavatelem zná a aktivně je využívá. Nejvíce oceňuje možnost čerpání dovolené a závodní stravování, které vnímá jako významnou výhodu. Pozitivně hodnotí také pravidelný firemní večírek, jež považuje za příjemné zpestření pracovního prostředí. Přesto by uvítal větší flexibilitu v rámci benefitního systému. Dále by ocenil zavedení nových benefitů, zejména možnosti čerpání sick days a příspěvku na penzijní spoření.

Hodnocení

Hodnocení práce za strany zaměstnanců pro něj není klíčové. Zpětnou vazbu obdrží příležitostně, avšak považuje ji za dostačující a necítí potřebu častějšího hodnocení své práce.

Pracovní prostředí

Pracovní vztahy jsou hodnoceny pozitivně, a to jak v rámci kolektivu, tak ve vztahu k vedení společnosti. Doposud se nesetkal se situací, kdy by nadřízený odmítl řešit jeho případný problém a to ve firmě pracuje již několik let.

2.3.3 Kódování rozhovorů

Kódování rozhovorů bylo realizováno pomocí softwaru Maxqda, ve kterém byly vytvořeny tematické oblasti zahrnující několik hlavních kódů. Tyto oblasti byly dále podrobně strukturovány prostřednictvím dalších kódů a pod kódů, což umožnilo detailnější analýzu dat. Na základě četnosti výskytu jednotlivých kódů bylo možné určit, kolik respondentů sdílelo podobné názory na dané téma a jaké preference či očekávání mají. Pro lepší názornost a srozumitelnost je níže uveden vizuální přehled kódovacího systému (viz. obrázek č. 4).

Code System	Kódování rozhovorů	SUM
▼ Odměňování		0
▼ Benefity		0
▼ Požadované benefity		0
Jazykové kurzy	•	1
Příspěvek na sport	•	4
Sick days	•	7
Penzijní připojištění	•	10
Firemní notebook	•	2
Home-office	•	2
Flexibilní pracovní doba	•	2
▼ Aktivně využívané benefity		0
25 dní dovolené	•	12
Káva na pracovišti	•	8
Závodní stravování	•	11
▼ Informovanost o benefitech		0
Dobře informován	•	10
▼ Systém odměňování		0
Nespravedlivý	•	8
Spravedlivý	•	4
▼ Možnost zlepšení		0
Věrnostní odměny	•	2
Navýšení odměň	•	4
Individuální odměňování	•	3
▼ Základní mzda		0
Spokojenost	•	4
Nespokojenost	•	8
▼ Hodnocení		0
▼ Zlepšení zpětné vazby		0
Poskytování častější zpětné vazb:	•	2
Slovní pochvala	•	2
▼ Zpětná vazba		0
Nevyhovující	•	5
Vyhovující	•	7
▼ Důležitost hodnocení		0
Nedůležité	•	1
Důležité	•	9
▼ Pracovní vztahy		0
▼ Komunikace s vedením společnosti		0
Dostačující	•	6
Prostor pro zlepšení	•	6
▼ Vztahy s nadřízenými		0
Neutrální	•	3
Dobré	•	9
▼ Vztahy s kolegy		0
Neutrální	•	1
Dobré	•	11
Σ SUM	164	164

Obrázek 4: Kódování rozhovorů v programu Maxqda
(zdroj: vlastní zpracování)

2.3.4 Shrnutí výsledků

Systém odměňování

V oblasti systému odměňování se mezi respondenty objevily rozdílné názory. Zatímco někteří zaměstnanci hodnotí svou mzdu jako přiměřenou vzhledem k vykonávané práci a úrovni odpovědnosti, jiní vyjadřují výraznou nespokojenost. Nejčastěji zmiňovanými problémy jsou nízká mzda, absence pravidelného navyšování a nedostatečná transparentnost v přidělování finančních odměn.

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci vnímají nedostatek růstu mzdy jako demotivující faktor. Někteří uvedli, že i přes dlouhodobou loajalitu a pracovní nasazení nedochází k významnějšímu platovému posunu, přičemž nově nastupující pracovníci mají mnohdy podobné ohodnocení jako jejich zkušenější kolegové. Tento stav považují respondenti za nespravedlivý, což může negativně ovlivnit jejich motivaci i celkovou pracovní spokojenost.

Dalším diskutovaným tématem byla otázka odměn a variabilní složka mzdy. Určití zaměstnanci by ocenili systém stabilních odměn, které mají jasně definovaná kritéria. Jiní naopak kritizovali nejasnost při jejich přidělování a absenci individuálního přístupu. Někteří by uvítali vyšší odměny a také odměny za věrnost a loajalitu ve společnosti.

Současný odměňovací systém je celkem 7 respondenty označován za nespravedlivý a nedostatečně motivační a vnímají potřebu jeho úpravy. Opakovaně se objevuje návrh na zavedení individuálního či věrnostního odměňování, které by lépe reflektovalo výkon, kvalitu práce a celkový přínos jednotlivce k firemním výsledkům.

Zaměstnanecké benefity jsou mezi zaměstnanci vnímány velmi pozitivně, přičemž většina respondentů považuje nabídku benefitů za přínosnou. Mezi nejvíce oceňované patří nadstandardní délka dovolené, závodní stravování a možnost občerstvení na pracovišti. Někteří respondenti si benefitů velmi váží což přispívá ke zlepšení jejich celkové spokojenosti.

Část zaměstnanců ovšem uvedla, že by uvítali širší nabídku benefitů. Nejčastěji zmiňovaným bylo zavedení příspěvku na penzijní spoření, co by zaměstnancům pomohlo lépe plánovat jejich finanční budoucnost. Dalším, často uváděným návrhem bylo zavedení tzv. sick days, které by umožnily zaměstnancům krátkodobou pracovní absenci bez nutnosti čerpání dovolené či pracovní neschopnosti. Někteří respondenti by také ocenili flexibilnější pracovní dobu nebo možnost práce z domova.

Z rozhovorů rovněž vyplynulo, že část zaměstnanců považuje výši mzdy za důležitější faktor než samotné benefity. Někteří uvedli, že by preferovali spíše navýšení základní mzdy než rozšíření nabídky benefitů.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba jsou klíčovými prvky pracovního procesu, přičemž jejich vnímání mezi zaměstnanci není jednotné. Sedm respondentů uvádí, že zpětná vazba je poskytována pravidelně a považují ji za dostatečně konkrétní a přínosnou pro jejich profesní rozvoj. Zbýlých 5 respondentů naopak kritizují její nedostatečnou frekvenci nebo nízkou úroveň detailů, která by jim umožnila lépe pochopit vlastní výkon a očekávání nadřízených.

Slovní pochvala, hodnocení či poděkování je pro mnohé zaměstnance velmi důležité a motivující, ovšem ze strany nadřízených není tolik poskytováno. Což je pro některé demotivující a ovlivňuje to jejich pracovní výkon a celkový postoj k práci. Zaměstnanci, kteří zpětnou vazbu nebo slovní ohodnocení dostávají pouze výjimečně, by ocenili její častější poskytování, neboť by jim pomohla identifikovat jejich silné a slabé stránky a umožnila zlepšovat pracovní výkon.

Někteří zaměstnanců uvádí, že hodnocení pro ně není klíčovým faktorem. Mají jasně definovanou pracovní náplň a vědí, co se od nich očekává, proto zpětnou vazbu považují spíše za doplňkovou. Na jejich pracovní výkon nemá výraznější vliv.

Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Vztahy mezi kolegy jsou vnímány převážně pozitivně. Zaměstnanci oceňují přátelskou atmosféru a spolupráci v týmu, což přispívá k jejich celkové pracovní spokojenosti. Mnozí respondenti uvádějí, že kolektiv funguje bez větších problémů a že je mezi zaměstnanci dobrá vzájemná podpora. Někteří zaměstnanci scházejí i mimo pracovní prostředí.

Vztahy s nadřízenými jsou však vnímány rozdílně. Zatímco někteří respondenti vyjadřují spokojenost a oceňují otevřený přístup vedení, jiní kritizují nedostatečnou komunikaci.

Dalším identifikovaným problémem zmiňovaným v mnoha rozhovorech v oblasti pracovních vztahů je nedostatečná informovanost zaměstnanců ze strany vedení společnosti. Někteří zaměstnanci, zejména ti na vyšších pozicích uvádějí, že jsou o klíčových změnách ve společnosti informováni vždy a včas. Oproti tomu část zaměstnanců se o změnách dozvídá se zpožděním, případně není informována vůbec.

I přestože je pracovní prostředí hodnoceno převážně pozitivně, vyskytují se za strany zaměstnanců návrhy na zlepšení, a to v rámci zlepšení interní komunikace a sdělování informací v rámci firmy.

2.3.5 Zodpovězení centrální výzkumné otázky

Na základě analýzy rozhovorů bylo zjištěno, že míra spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů se mezi jednotlivými respondenty liší. Zatímco někteří zaměstnanci jsou s aktuálním systémem odměňování, hodnocení a pracovních vztahů spokojeni, u většiny převažuje mírná spokojenost či neutrální spokojenost.

Za účelem zodpovězení centrální výzkumné otázky byla sestavena tabulka reflektující míru spokojenosti (viz. tabulka č. 2). Stupnice spokojenosti byla sestavena na základě rozhovorů. Z počtů respondentů je patrné, že většina zaměstnanců hodnotí současný systém spíše pozitivně, přičemž mírně či plně spokojeno je celkem 6 z 12 dotazovaných.

Tabulka 2: Míra spokojenosti
(zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň spokojenosti	Popis	Počet
Velmi spokojen	System řízení lidských zdrojů je efektivní, spravedlivý. Zaměstnanci oceňují transparentní komunikaci, spravedlivé hodnocení a motivační přístup vedení.	2
Mírně spokojen	Celkově je systém řízení lidských zdrojů funkční, ale existují oblasti, které by mohly být lépe nastaveny.	4
Neutrální	Zaměstnanci nevnímají řízení lidských zdrojů jako problém, ale ani jako výrazný přínos. Oceňují stabilitu, ale postrádají aktivní podporu v některých oblastech.	3
Mírně nespokojen	System má zásadní nedostatky, například neprůhlednost hodnocení, omezené možnosti, nedostatek zpětné vazby nebo slabou komunikaci vedení se zaměstnanci.	2
Velmi nespokojen	System řízení lidských zdrojů nefunguje efektivně. Zaměstnanci se necítí dostatečně podporováni, hodnoceni ani motivováni. Vnímají nespravedlnost a nízkou angažovanost vedení.	1

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku ve znění "*Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů se zaměřením na odměňování, hodnocení, pracovních vztahů a jaké změny by v těchto oblastech uvítali?*" je následující. Zaměstnanci jsou mírně spokojeni s řízením lidských zdrojů a ocenili by zlepšení transparentnosti odměňování, zvýšení efektivity hodnocení výkonu a posílení komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

2.3.6 Limity průzkumu

I přestože průzkum přinesl mnoho cenných a relevantních poznatků, které mohou výrazně přispět ke zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců, je zároveň důležité zmínit jeho omezení a věnovat pozornost faktorům, které mohly výsledky ovlivnit či zkuslit.

Jedním z klíčových limitů byla časová dotace rozhovorů, která byla z provozních důvodů jednateli stanovena na 10–15 minut. Tato skutečnost neumožnila detailnější analýzu postojů respondentů ani rozpracování některých témat do větší hloubky. Rovněž se projevil faktor časové vytíženosti zaměstnanců, což vedlo k nižší účasti respondentů na rozhovorech – z 17 oslovených zaměstnanců poskytlo odpovědi pouze 12 (71 %), což může ovlivnit reprezentativnost získaných dat.

Průzkum byl realizován v konkrétním časovém období, což představuje další omezení. Názory zaměstnanců se mohou v čase měnit v závislosti na vnitřních i vnějších faktorech a výsledky tak odrážejí situaci pouze v časovém rozpětí sběru dat.

Dalším limitem byla ochota respondentů sdílet své názory. Někteří nebyli ochotni odpovídat na určité otázky, případně volili méně konkrétní nebo pravdivé odpovědi, což mohlo ovlivnit objektivitu výsledků.

Možnost realizovat rozhovory s respondenty pouze jednorázově bylo do určité míry omezující, jelikož jak již bylo zmíněno, jejich postoje se mohou v čase měnit. V průběhu zpracování analýzy mě také napadaly další otázky, jejichž zodpovězení by umožnilo detailnější analýzu a přesnější identifikaci preferencí respondentů. Po dokončení analýzy se rovněž ukázalo, že některé otázky mohly být formulovány přesněji, což by umožnilo hlubší vhled do problematiky.

Navzdory uvedeným limitům a omezením lze výsledky průzkumu považovat za přínosné a využitelné pro další část mě práce věnující se návrhu opatření v oblasti řízení lidských zdrojů.

2.4 Silné a slabé stránky společnosti

Na základě analýzy společnosti a průzkumu realizovaného formou rozhovorů se zaměstnanci byly identifikovány silné a slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů. Ty ukazují v čem společnost prosperuje a naopak, kde se nacházejí oblasti vhodné pro zlepšení.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří **nízká míra fluktuace** zaměstnanců, což zajišťuje stabilní pracovní kolektiv. Díky tomu jsou také minimalizovány náklady na nábor a zaškolování nových pracovníků.

Další silnou stránkou jsou **přátelské pracovní vztahy mezi zaměstnanci**. Zaměstnanci spolu dobře vycházejí, pomáhají si a mnozí z nich udržují kontakt i mimo pracovní prostředí. To podporuje vzájemnou spolupráci, spokojenost i pozitivní atmosféru na pracovišti.

Významným přínosem pro společnost jsou také **kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci**, kteří vykonávají svou práci samostatně a zodpovědně, a to i bez přímého dohledu nadřízených.

Silnou stránkou je také **kvalitní péče o pracovníky**. Zaměstnanci pracují v moderním a dobře vybaveném prostředí, které je bezpečné pro vykonávání jejich práce. Pravidelně se účastní školení a jejich pracovní doba je pevně stanovena, což přispívá k jejich spokojenosti a rovnováze mezi pracovním a osobním životem.

Slabé stránky

Naopak mezi slabé stránky společnosti patří **nepravidelné poskytování zpětné vazby** zaměstnancům ze strany nadřízených. Zaměstnanci velmi často postrádají informaci o tom, jak vykonávají svoji práci a jak jsou hodnoceni.

Nízká informovanost zaměstnanců o dění ve firmě je další významnou slabou stránkou. Zaměstnanci v mnoha případech nejsou vždy a včas informováni o změnách, což může vést k pocitu nejistoty a méněcennosti. Zároveň je ve společnosti nedostatek pravidelných setkání, kde by se zaměstnanci dozvíдали o změnách a předávali si důležité informace.

Omezená možnost kariérního růstu a vzdělání je pro společnost další slabou stránkou. Vzhledem k velikosti a struktuře společnosti není dostatek možností pro postup na vyšší

a kvalifikovanější pozice, což může vést ke ztrátě motivace. Zároveň ve společnosti nejsou realizovány žádné vzdělávací programy či kurzy.

Poslední významnou slabinou společnosti je **nízké finanční ohodnocení**. Mzdy jsou ve společnosti již několik let stejné.

2.5 Analýza rizik

V této kapitole bude provedena analýza rizik, které mohou negativně ovlivnit fungování analyzované společnosti. Identifikace rizik byla provedena na základě brainstormingu, který umožnil soustředit se na klíčové problémy, které mohou ovlivnit fungování společnosti. Tento proces byl podpořen analýzou společnosti a rozhovory se zaměstnanci, které poskytly cenné informace o možných rizicích.

Mezi nejvýznamnější rizika patří špatná komunikace mezi vedením a zaměstnanci, nespokojenost zaměstnanců, ztráta zaměstnanců, pokles efektivity práce, nedostatek uznání a zpětné vazby, nízká motivace zaměstnanců a jako poslední omezené možnosti profesního rozvoje.

V tabulce č. 3 jsou představena identifikovaná rizika, která jsou rozdělena do příslušných kategorií. U každého rizika jsou uvedeny potenciální příčiny, které mohou vést k jeho vzniku a následky, které by mohly mít vliv na fungování společnosti.

Tabulka 3: Identifikace rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

ID	KATEGORIE	RIZIKO	PŘÍČINA	NÁSLEDEK
1	Operační riziko	Špatná komunikace	Nedostatečná komunikace za strany nadřízených, nízká ochota reagovat na podněty zaměstnanců.	Špatné vztahy na pracovišti, snížená pracovní spokojenost zaměstnanců, omezená efektivita.
2	Operační riziko	Nízká spokojenost zaměstnanců	Nevyhovující odměňování, nízké mzdy, vysoké pracovní vytížení a tlak v sezónním období, nedostatek zpětné vazby.	Odchod, frustrace a snížená produktivita zaměstnanců, nižší kvalita výrobků, horší pracovní prostředí.
3	Operační riziko	Ztráta zaměstnanců	Špatný systém odměňování, nízké docenění, málo slovní pochvaly, špatná komunikace.	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nižší týmová spolupráce, vyšší vytížení stávajících zaměstnanců.
4	Operační riziko	Pokles efektivity práce	Nedostatečná motivace, stres, nespokojenost zaměstnanců, nedostačující finanční ohodnocení.	Vyšší míra chybovosti, pokles kvality výrobků, nárůst provozních nákladů, ztráta zákazníků.
5	Operační riziko	Nedostatek uznání a zpětné vazby	Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti, absence pravidelné zpětné vazby.	Nízká motivace a celková nespokojenost zaměstnanců, zhoršení pracovního výkonu.
6	Strategické riziko	Nízká motivace zaměstnanců	Špatná komunikace, nedostatek uznání, nízké mzdy, absence profesního růstu.	Pokles produktivity, nižší angažovanost zaměstnanců.
7	Strategické riziko	Omezené možnosti profesního rozvoje	Nedostatek kariérního růstu, možností dalšího vzdělání, nedostatek zpětné vazby.	Stagnace výkonu a odchod klíčových zaměstnanců, snížená motivace.

Prvním rizikem je **špatná komunikace mezi vedením a zaměstnanci**. Tento problém vzniká zejména v důsledku nedostatečné komunikace a informovanosti ze strany nadřízených a jejich nízké ochoty reagovat na podněty a připomínky zaměstnanců. To může vést k narušení pracovních vztahů a celkovému poklesu pracovní spokojenosti.

Dalším významným rizikem je **nespokojenost zaměstnanců**, jejíž příčina spočívá v nevhodně nastaveném systému odměňování, nízkých mzdách, vysokému pracovnímu vytížení, zejména v sezónním období a nedostatkem zpětné vazby. Tento stav ovlivňuje celkovou pracovní atmosféru.

Přestože je fluktuace ve společnosti nízká existuje riziko **ztráty zaměstnanců**. Mezi hlavní příčiny rizika patří špatný systém odměňování, nízké docenění pracovníků, nedostatek slovní pochvaly a špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Odchod zaměstnanců může negativně ovlivnit fungování společnosti, zejména pokud se jedná o klíčové pracovníky jejichž znalosti a zkušenosti jsou důležité pro chod společnosti.

Jedním z identifikovaných rizik je **pokles efektivity práce**. Mezi jeho možné příčiny patří nízká motivace, stres a nespokojenost zaměstnanců, která souvisí s neadekvátním finančním ohodnocením. Důsledkem je snížení produktivity a zhoršení kvality vykonávané práce což negativně ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale i spokojenost zákazníků.

Další riziko spočívá v **nedostatku uznání a zpětné vazby**, který pramení z nedostatečné komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti spolu s absencí pravidelné zpětné vazby. Může to vést k pocitu zanedbání a ztrátě motivace u zaměstnanců.

Nízká motivace zaměstnanců je rizikem, které je způsobeno především špatnou komunikací, nízkým finančním ohodnocením a absencí profesního růstu spolu s uznáním. Následkem je nižší angažovanost a nižší produktivita zaměstnanců.

Posledním rizikem jsou **omezené možnosti profesního rozvoje**. Tento problém vychází z nedostatku příležitostí pro kariérní růst, možností dalšího vzdělávání a profesního rozvoje.

Tabulka č. 4 níže znázorňuje hodnocení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik, které byly identifikovány v rámci analýzy. Pravděpodobnost je vyjádřena bodově i slovně, přičemž vyšší hodnota odpovídá vyšší pravděpodobnosti, že daná událost nastane za běžných podmínek. Pro analýzu bude využito hodnocení bodové.

Tabulka 4: Hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik
(zdroj: vlastní zpracování dle Janková, 2024)

Pravděpodobnost		
Hodnocení		Popis
Bodově	Slovně	
1	VN	Za normálních okolností je událost považována za velmi nepravděpodobnou.
2	N	Za normálních okolností je událost považována za nepravděpodobnou.
3	S	Událost je považována za přiměřeně pravděpodobnou, že nastane za normálních okolností.
4	V	Událost je považována za pravděpodobnou, že nastane za normálních okolností.
5	VV	Očekává se, že událost nastane téměř po celou dobu nebo nepřetržitě za normálních okolností.

Tabulka č. 5 poskytuje hodnocení dopadu jednotlivých rizik v případě jejich naplnění. Dopad je vyjádřen bodově i slovně, přičemž vyšší hodnota značí závažnější důsledky pro organizaci. Pro analýzu bude opět využito hodnocení bodové.

Tabulka 5: Hodnocení dopadu rizik
(zdroj: vlastní zpracování dle Janková, 2024)

Dopad		
Hodnocení		Popis
Bodově	Slovně	
1	VN	Dopad rizika, pokud by se naplnil, lze absorbovat běžnou činností.
2	N	Dopad rizika, pokud by se zhmotnil, lze absorbovat, ale je zapotřebí úsilí vedení k minimalizaci dopadu a zabránění tomu, aby zasahovalo do cílů organizace.
3	S	Dopad rizika, pokud by se naplnil, by mohly ovlivnit cíle organizace, ale lze ho absorbovat cíleným zásahem managementu, aby se dopad minimalizoval.
4	V	Dopad rizika, pokud by se naplnil, by mohly ovlivnit cíle organizace, ale lze je vydržet prostřednictvím významného a trvalého zásahu managementu, aby se dopad omezil.
5	VV	Dopad rizika, pokud by se naplnil, by mohly vést k trvalému nebo dlouhodobému poškození schopnosti organizace dosahovat svých cílů.

Tabulka č. 6 představuje hodnocení identifikovaných rizik na základě jejich pravděpodobnosti a dopadu na organizaci. Každému riziku je přiřazena bodové hodnota pravděpodobnosti výskytu a dopadu, přičemž jejich součin určuje celkovou hodnotu rizika. Nejvýraznějším rizikem je nízká spokojenost zaměstnanců, která může významně ovlivnit pracovní atmosféru a výkonnost organizace. Dalšími kritickými riziky jsou špatná komunikace, pokles efektivity práce a nízká motivace zaměstnanců, jež mohou vést ke snížení produktivity a celkovému zhoršení pracovního prostředí. Ztráta zaměstnanců, omezené možnosti profesního rozvoje a nedostatek uznání a zpětné vazby vykazují nižší celkovou hodnotu, avšak stále mohou mít nepříznivý vliv na společnost.

Tabulka 6: Analýza rizika
(zdroj: vlastní zpracování)

ID	RIZIKO	PST.	DOPAD	HODNOTA
1	Špatná komunikace	4	4	16
2	Nízká spokojenost zaměstnanců	4	5	20
3	Ztráta zaměstnanců	3	5	15
4	Pokles efektivity práce	3	4	12
5	Nedostatek uznání a zpětné vazby	4	3	12
6	Nízká motivace zaměstnanců	4	4	16
7	Omezený profesní rozvoj	3	3	12

V tabulce č. 7 lze vidět matici rizik označovanou také jako tepelná mapa, vizuálně znázorňuje úroveň rizik před zavedením opatření na základě jejich pravděpodobnosti a dopadu. Zelená barva označuje nízkou úroveň rizika, žlutá střední a červená nejvyšší. Většina identifikovaných rizik spadá do červené zóny, což značí jejich vysokou závažnost. Pouze jedno z rizik se nachází ve žluté oblasti, tedy na střední úrovni.

Tabulka 7: Matice rizik
(zdroj: vlastní zpracování dle Janková, 2024)

Pst/Dopad	Hodnota rizika před zavedením				
5 = VV					
4 = V				1,6	2
3 = S			7	4,5	3
2 = N					
1 = VN					
	1 = VN	2 = N	3 = S	4 = V	5 = VV

2.6 Shrnutí analytické části

Analytická část práce se zaměřila na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti specializující se na výrobu dřevěných výrobků. Společnost má relativně dobře nastavený systém řízení lidských zdrojů s cílem udržet stabilní tým a přizpůsobit se sezónním výkyvům. Nábor nových zaměstnanců je flexibilní, přičemž v obdobích

vyšší poptávky využívají brigádníky. Adaptace nových pracovníků probíhá prostřednictvím zaškolení zkušenějšími kolegy.

Hodnocení výkonu je individuální a příležitostní. Odměňování zahrnuje pevné mzdy pro zaměstnance na vyšších pozicích a hodinové mzdy pro administrativní a výrobní pracovníky. Vzdělávání ve společnosti je realizováno pouze při zavádění nových technologií, jiné možnosti vzdělání ve společnosti nejsou. Společnost dbá na kvalitní pracovní podmínky a bezpečnost, což přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců. Personální agendu podporují moderní informační systémy pro evidenci docházky a zpracování mezd.

Analytická část se také zaměřila na analýzu spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů ve společnosti. Cílem průzkumu bylo získat názory zaměstnanců na systém odměňování, benefity, hodnocení výkonu a pracovní vztahy. Průzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů, jejichž výsledky byly následně analyzovány pomocí kvalitativní obsahové analýzy a s využitím softwaru Maxqda.

Zaměstnanci hodnotili pozitivně pracovní prostředí a týmovou spolupráci. Vztahy s nadřízenými byly vnímány různě, s důrazem na zlepšení komunikace. V oblasti odměňování se objevila nespokojenost s nízkými mzdami a absencí pravidelného navyšování. Benefity byly hodnoceny kladně, ale respondenti by si přáli širší nabídku jako je příspěvek na penzijní spoření nebo sick days.

Výsledky průzkumu ukazují, že systém řízení lidských zdrojů v organizaci je z větší části funkční, avšak existují oblasti, které by si zasloužily zlepšení, zejména v oblasti hodnocení výkonu, odměňování a komunikace s nadřízenými.

Po provedení analýzy byla identifikována hlavní rizika, jejich příčiny a možné důsledky. Byla zhodnocena pravděpodobnost jejich výskytu, dopadu a určena celková hodnota.

Na základě těchto zjištění budou formulovány návrhy, které povedou ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů, což povede k lepší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Současně budou navržena opatření ke snížení rizik.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedené analýzy byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých lze zlepšit řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní témata patří systém odměňování, zaměstnanecké benefity, komunikace a možnosti vzdělávání. V této části budou představeny konkrétní návrhy řešení, které by mohly přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a minimalizovat identifikovaná rizika.

3.1 Zlepšení systému odměňování

System odměňování byl respondenty nejčastěji zmiňován jako problematický, přičemž mnozí jej vnímají jako nespravedlivý a výši mzdy jako neuspokojivou. Pro zlepšení této situace jsou navrhována opatření, která zahrnují navýšení mezd a napravení systému odměňování.

3.1.1 Zvýšení mzdy

Mzda ve společnosti je vnímána jak nedostačující s ohledem na rostoucí životní náklady a ekonomickou situaci. Většina zaměstnanců by uvítala zvýšení mzdy, jelikož její výše se již delší dobu buď vůbec nezměnila nebo rostla jen velmi pomalu. Doporučuji proto navýšit mzdy zaměstnanců o 8 %. I když se nejedná o výrazné navýšení, i přesto může mít pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců.

Ve společnosti aktuálně pracuje celkem 17 zaměstnanců, přičemž 6 z nich má fixní mzdu, které činí v průměru 32 000 Kč hrubého měsíčně. Zbylí zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou ve výši 130 Kč za hodinu. Výše mzdy se mezi jednotlivými pracovníky liší, nicméně navrhuji jednotné navýšení o 8 % pro všechny zaměstnance bez ohledu na typ odměňování. Výše navýšení byla zvolena s ohledem na finanční možnosti společnosti, aby nedošlo k nadměrnému zatížení rozpočtu.

Tabulka č. 8 zobrazuje měsíční mzdové náklady společnosti před navýšením pro zaměstnance s fixní a hodinovou mzdou. U hodinového odměňování je hrubá mzda vypočítána jako součin hodinové sazby a průměrného počtu odpracovaných hodin za měsíc, který činí 168. Kromě hrubé mzdy jsou v tabulce zahrnuty i odvody na sociální a zdravotní pojištění, jež hradí zaměstnavatel. Sociální pojištění činí 24,8 % a zdravotní pojištění 9 %, což celkově představuje 33,8 % z hrubé mzdy. Mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou součtem hrubé mzdy a odváděného pojištění. Celkové mzdové náklady společnosti před navýšením jsou vypočítány jako součin mzdových nákladů na jednoho zaměstnance a počtu zaměstnanců, kteří pobírají daný typ mzdy – fixní mzdu má 6 zaměstnanců a hodinovou mzdu 11 zaměstnanců. Celková částka mzdových nákladů před navýšením činí 578 338 Kč (Zákon č. 589/1992 Sb.).

Tabulka 8: Výše mzdy před navýšením
(zdroj: vlastní zpracování)

Před navýšením					
Mzda		Hrubá měsíční mzda	Sociální a zdravotní pojištění hrazeno zaměstnavatelem	Mzdové náklady na jednoho zaměstnance	Celkové náklady
Fixní	32 000 Kč	32 000 Kč	10 816 Kč	42 816 Kč	256 896 Kč
Hodinová	130 Kč	21 840 Kč	7 382 Kč	29 222 Kč	321 442 Kč
SUMA					578 338 Kč

Tabulka č. 9 uvádí měsíční mzdové náklady společnosti po navýšení o 8 %. U fixní mzdy činí částka 34 560 Kč a náklady na sociální a zdravotní pojištění ve výši 11 681 Kč. Mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou tedy 46 241 Kč a celkové náklady pro 6 zaměstnanců dosahují 277 446 Kč. U hodinové mzdy je hodinová sazba 140 Kč, což vede k celkové měsíční mzdě 23 520 Kč. Sociální a zdravotní pojištění činí 7 950 Kč, mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou 31 470 Kč a celkové náklady pro 11 zaměstnanců dosahují 346 170 Kč. Celkové náklady po navýšení tedy činí 623 616 Kč.

Tabulka 9: Výše mzdy po navýšení o 8 %
(zdroj: vlastní zpracování)

Po navýšení o 8 %					
Mzda		Hrubá měsíční mzda	Sociální a zdravotní pojištění hrazeno zaměstnavatelem	Mzdové náklady na jednoho zaměstnance	Celkové náklady
Fixní	34 560 Kč	34 560 Kč	11 681 Kč	46 241 Kč	277 446 Kč
Hodinová	140 Kč	23 520 Kč	7 950 Kč	31 470 Kč	346 170 Kč
SUMA					623 616 Kč

Původní mzdové náklady společnosti ve výši 578 338 Kč vzrostly po navýšení mezd o 8 % na 623 616 Kč, což představuje zvýšení o 45 278 Kč. Toto navýšení zahrnuje nejen vyšší hrubé mzdy, ale také odpovídající zvýšení odvodů na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem.

3.1.2 Výkonnostní odměny

Část respondentů, zejména z výrobního oddělení, uvedla, že nemá dostatek informací o tom, podle jakých kritérií jsou jim přidělovány výkonnostní odměny. Zároveň vnímají, že jejich výše je značně proměnlivá a nahodilá. Na základě těchto zjištění navrhuji přenastavení systému výkonnostních bonusů tak, aby byl postaven na jasně definovaných a snadno pochopitelných kritériích. Zaměstnanci tak budou mít přehled o tom, co konkrétně musí splnit pro dosažení určité výši odměny.

Navrhovaný systém bude založen na dvou snadně měřitelných ukazatelích, a to produktivitě a kvalitě práce. Produktivita zaměstnance bude hodnocena na základě průměrného denního výkonu a kvalita odvedené práce dle míry zmetkovitosti a chybovosti.

V následující tabulce č. 10 jsou uvedeny podmínky plnění výše bonusu, která zaměstnanci náleží za jejich splnění. Maximální výše měsíční odměny činí 4 000 Kč, která je rozdělena na 50 % produktivitu a 50 % za kvalitu práce.

Tabulka 10: Kritéria výkonnostních bonusů
(zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Úroveň plnění	Podmínka	Výše bonusu
Produktivita	Excelentní výkon	800 ks/den a více	2 000 Kč
	Vynikající výkon	760 ks/den	1 500 Kč
	Nadstandardní výkon	730 ks/den	1000 Kč
	Standardní výkon	700 ks/den	500 Kč
	Nepřijatelný výkon	Méně než 700 ks	-
Kvalita práce	Excelentní kvalita	Zmetkovitost do 0,25 %	2 000 Kč
	Velmi dobrá kvalita	Zmetkovitost 0,5-0,75 %	1 500 Kč
	Dostatečná kvalita	Zmetkovitost 0,75-1 %	1 000 Kč
	Hraniční kvalita	Zmetkovitost 1-1,5 %	500 Kč
	Nedostatečná kvalita	Zmetkovitost nad 1,5 %	-

Sledování a hodnocení výkonu bude provádět vedoucí pracovník, který posoudí pracovní výsledky zaměstnance dle stanovených kritérií a na jejich základě určí výši odměny. Výkonnostní odměny budou vypláceny měsíčně spolu se mzdou.

S ohledem na to, že bude odměna součástí měsíční hrubé mzdy zaměstnance, podléhá zdanění, konkrétně zálohové dani z příjmu. Současně bude také ponížena o sociální a zdravotní pojištění, které je odváděno dle zákonných sazeb. Sazba sociálního pojištění činí 7,1 % a sazba zdravotního pojištění je 4,5 %. Zaměstnavatel musí z navýšené hrubé mzdy odvést také vyšší sociální a zdravotní pojištění, což znamená zvýšení jeho nákladů o 33,8 % (Zákon č. 589/1992 Sb.).

Tabulka č. 11 zobrazuje výši čisté odměny zaměstnance a také náklady pro zaměstnavatele.

Tabulka 11: Výše výkonnostních bonusů po zdanění
(zdroj: vlastní zpracování)

Výše odměny	Čistá odměna zaměstnance	Náklady zaměstnavatele
1 000 Kč	734 Kč	1 338 Kč
2 000 Kč	1 468 Kč	2 676 Kč
3 000 Kč	2 202 Kč	4 014 Kč
4 000 Kč	2 936 Kč	5 352 Kč

Ve výrobním oddělení společnosti pracuje celkem 8 zaměstnanců. Pro výpočet ročních nákladů je uvažováno, že každý zaměstnanec dosáhne vynikajícího výkonu i velmi dobré kvality a tudíž mu bude přiznána měsíční odměna ve výši 3 000 Kč. Při této výši odměny činí roční náklad zaměstnavatele na výkonnostní bonusy 385 344 Kč.

3.1.3 Odměny za věrnost a loajalitu

Na základě kódování rozhovorů vyplynulo, že respondenti kladou důraz na individuální odměňování, navýšení odměn a zejména na odměny za věrnost. Proto jsem se rozhodla navrhnout právě tyto odměny. Přestože se firma potýká s nízkou fluktuací, mohl by tento systém dále posílit loajalitu vůči společnosti a zároveň navýšit jejich spokojenost.

Kritériem pro přiznání odměny bude počet odpracovaných let, přičemž výše odměny bude navyšována s rostoucí délkou zaměstnání. Vzhledem k tomu, že ve společnosti působí řada zaměstnanců již několik let, považuji tento postup za smysluplné a spravedlivé řešení.

Odměna bude vyplácena jednorázově na konci kalendářního roku, přičemž její výše bude odstupňována dle délky pracovního poměru počítané od data uzavření smlouvy. Konkrétní částky odměn jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Výše odměn za loajalitu a věrnost
(zdroj: vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Výše odměny
3 roky	2 000 Kč
5 let	3 000 Kč
10 let	5 000 Kč
15 let	7 000 Kč
20 let	9 000 Kč

Odměna bude připočtena ke mzdě za poslední kalendářní měsíc, tedy prosinec a bude zdaněna v souladu s platnou legislativou jako běžná součást mzdy. Podléhá tedy zálohové dani z příjmu a odvodům na sociální a zdravotní pojištění, stejně jako výkonnostní bonusy uvedené výše.

Následující tabulka č. 13 zobrazuje čistou výši odměň pro zaměstnance a také náklady pro zaměstnavatele.

Tabulka 13: Výše odměn po zdanění
(zdroj: vlastní zpracování)

Výše odměny	Čistá odměna zaměstnance	Náklady zaměstnavatele
2 000 Kč	1 468 Kč	2 676 Kč
3 000 Kč	2 202 Kč	4 014 Kč
5 000 Kč	3 670 Kč	6 690 Kč
7 000 Kč	5 138 Kč	9 366 Kč
9 000 Kč	6 606 Kč	12 042 Kč

Téměř většina zaměstnanců ve společnosti pracuje déle než 3 roky, a proto mají na odměnu nárok. Přesný počet zaměstnanců rozdělený do časových úseků trvání pracovního poměru zobrazuje tabulka č. 14. Z tabulky je patrné, že 3 zaměstnanci nemají nárok na odměnu, jelikož jsou ve společnosti zaměstnaní méně než 3 roky. Dále je důležité zmínit, že ve společnosti nepracuje nikdo déle než 20 let.

Tabulka 14: Celkové náklady odměn za loajalitu a věrnost
(zdroj: vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Celkové náklady
méně než 3 roky	3	0 Kč
3–4 roky	4	10 704 Kč
5–9 let	6	24 084 Kč
10–14 let	2	13 380 Kč
15–20 let	2	18 732 Kč
Celkové roční náklady		66 900 Kč

Tabulka č. 14 také přibližuje celkové náklady zaměstnavatele při návrhu odměn, které celkem činí 66 900 Kč.

3.2 Rozšíření zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity byly respondenty hodnoceny převážně pozitivně, přičemž většina si cení jejich existence a vnímají je jako důležitou součást pracovních podmínek. Zároveň však vyjádřili přání o jejich rozšíření, zejména o příspěvek na penzijní spoření a zavedení sick days.

3.2.1 Příspěvek na doplňkové penzijní spoření

Jedním z nejčastěji zmiňovaných benefitů mezi zaměstnanci byl příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Tento benefit je u zaměstnanců v dnešní době velmi oblíbený, jelikož jim zajišťuje finanční stabilitu a zabezpečení pro stáří. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že by tento benefit uvítalo 10 z 12 zaměstnanců.

Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření přináší několik výhod nejen pro zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Pro zaměstnance představuje tento benefit příležitost k dlouhodobému finančnímu zabezpečení, přičemž příspěvek od zaměstnavatele spolu s dalšími státními příspěvky mohou výrazně zvýšit jejich úspory na důchod. Z pohledu zaměstnavatele je tento příspěvek daňově uznatelným nákladem a to bez stanoveného finančního omezení.

Na základě těchto skutečností navrhuji rozšíření benefitního systému o příspěvek na doplňkové penzijní spoření ve výši 1 000 Kč měsíčně pro zaměstnance, jak je znázorněno v následující tabulce č. 15.

Tabulka 15: Náklady na doplňkové penzijní spoření
(zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření	1 000 Kč
Počet zaměstnanců	17
Celkové měsíční náklady na doplňkové penzijní spoření	17 000 Kč
Celkové roční náklady	204 000 Kč

V případě 1 000 Kč měsíčního příspěvku doplňkového penzijního spoření při 17 zaměstnancích by roční náklady na tento benefit pro firmu činily 204 000 Kč.

Kromě příspěvku od zaměstnavatele mohou zaměstnanci využít i státní podporu. Penzijní spoření je v České republice upraveno zákonem č. 427/2011 Sb., který stanovuje podmínky a státní příspěvky. Od 1. 7. 2024 platí nové podmínky, podle nichž maximální státní příspěvek činí 340 Kč, pokud zaměstnanec spoří alespoň 1 700 Kč měsíčně. Zároveň došlo také ke změně a navýšení minimálního měsíčního vkladu pro nárok na státní příspěvek na 500 Kč, zatímco dříve stačilo 300 Kč. Pokud však zaměstnanec nespoří z vlastních prostředků a částku hradí pouze zaměstnavatel, nárok na státní příspěvek zaniká (Česká spořitelna, Reforma penzijního spoření, 2025).

Tabulka č. 16 znázorňuje, jak se výše státního příspěvku mění v závislosti na měsíčním vkladu zaměstnance do doplňkového penzijního spoření. Státní příspěvek se zvyšuje s výší měsíčního vkladu zaměstnance, přičemž maximální příspěvek od státu ve výši 340 Kč je dosažen při měsíčním vkladu 1 700 Kč a vyšším. Pokud zaměstnanec spoří méně než 500 Kč měsíčně, nemá nárok na státní příspěvek (Kurzy.cz, 2025).

Tabulka 16: Výše státního příspěvku
(zdroj: vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2025)

Měsíční vklad zaměstnance	Státní příspěvek
400 Kč	0 Kč
500 Kč	100 Kč
800 Kč	160 Kč
1 000 Kč	200 Kč
1 200 Kč	240 Kč
1 500 Kč	300 Kč
1 700 Kč	340 Kč
1 800 Kč	340 Kč

Pro zavedení doplňkového penzijního spoření je nezbytné stanovit jasné podmínky. Důležité je také vybrat vhodnou instituci, která pomůže se zpracováním a správou tohoto benefitu. Příspěvek bude poskytován zaměstnancům se smlouvou na dobu neurčitou, a to po jednom roce působení ve firmě, kdy se standardně tento typ smlouvy uzavírá.

Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření pomáhá zaměstnancům zajistit si finanční stabilitu ve stáří a zároveň je to způsob, jak jim firma může ukázat, že na jejich budoucnost myslí což přispívá k vyšší spokojenosti a motivaci.

3.2.2 Sick days

Druhým nejvíce zmiňovaným benefitem pro rozšíření stávajícího systému benefitů bylo zavedení sick days. O tento benefit projevil zájem celkem 7 respondentů. Sick days představují možnost čerpat krátkodobé volno v případě lehké zdravotní indispozice bez nutnosti využití řádné dovolené či vystavení pracovní neschopnosti. Zaměstnanci tak nemusí navštěvovat lékaře a řešit formální pracovní neschopnost.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci již mají nadstandardní délku dovolené, navrhuji zavedení pouze 2 dnů sick days ročně. Tento benefit představuje pro zaměstnavatele určité náklady, ty jsou však vřaditelné nižší než náklady spojené s delší pracovní

neschopností. Navíc pracovní neschopnost obvykle trvá několik dní až týdnů, což znamená nejen větší náklady, ale také ztrátu pracovní síly na delší dobu.

Sick days nejsou v české legislativě specificky upraveny a jejich zavedení a pravidla čerpání závisí výhradně na rozhodnutí zaměstnavatele. Jedná se o zaměstnanecký benefit poskytovaný nad rámec zákonné právní úpravy, což právní řád České republiky umožňuje (Štainc,2020).

Pro zajištění správného fungování tohoto benefitu je nezbytné tedy stanovit jasná pravidla, která budou platná pro všechny zaměstnance.

Pravidla čerpání:

1. Rozsah a účel

Zaměstnanci mají nárok na 2 dny sick days ročně. Tyto dny slouží výhradně k pokrytí krátkodobé zdravotní indispozice, která nevyžaduje lékařské potvrzení ani pracovní neschopnost. Sick days lze čerpat pouze jako celodenní volno. Nevyužité dny se nepřevádějí do dalšího kalendářního roku a po jeho skončení propadají.

2. Oznamování/schvalování sick days

Zaměstnanec je povinen informovat svého nadřízeného o čerpání sick days nejpozději do 7:00 a to telefonicky nebo prostřednictvím docházkového systému Giriton. Schválení čerpání náleží nadřízenému, který zohledňuje provozní možnosti. Vzhledem k pracovním potřebám není možné, aby sick days čerpalo ve stejný den více než 40 % zaměstnanců.

3. Náhrada mzdy

V případě, když zaměstnanec čerpá sick days náleží mu náhrada mzdy ve výši odpovídající běžnému pracovnímu dni.

4. Kdo může sick days čerpat

Nárok na sick days mají všichni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní na základě pracovní smlouvy. Nově příchozím zaměstnancům vzniká nárok na čerpání sick days v poměrné výši délky jejich pracovního

poměru. Ovšem nárok na čerpání benefitu vzniká až po ukončení zkušební doby.

Uvedená pravidla budou zpracována do interních předpisů společnosti ve spolupráci s účetním a majiteli společnosti.

Náhrada za sick days jak již je uvedeno v pravidlech čerpání, bude ve stejné výši mzdy, kterou by zaměstnanec obdržel za běžný pracovní den. Ve společnosti se využívají oba typy mezd – hodinová i fixní, proto je nezbytné vypočítat náklady pro obě varianty.

Fixní mzda zaměstnanců po navýšení činí 34 560 Kč, zatímco hodinová mzda po navýšení dosahuje 140 Kč/hod. Pro výpočet průměrné denní mzdy u fixního platu je nutné tuto částku vydělit počtem pracovních dní v měsíci, přičemž zde uvažují 21 pracovních dní. U hodinové mzdy se její hodnota násobí 8 hodinami, což odpovídá běžné denní pracovní době zaměstnance.

Na základě těchto výpočtů činí náhrada mzdy za **2 dny sick days**:

- **4 404 Kč** u zaměstnance s fixní mzdou,
- **2 998 Kč** u zaměstnance s hodinovou mzdou.

K náhradě mzdy jsou připočítány i povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění, které jsou hrazeny zaměstnavatelem a představují další náklad. Celkové náklady spojené se zavedením sick days v rámci benefičního systému tak dosahují 59 402 Kč.

Pro lepší přehlednost je níže uvedena tabulka č. 17, která shrnuje všechny výpočty.

Tabulka 17: Celkové náklady sick days
(zdroj: vlastní zpracování)

Mzda	Fixní	Hodinová
Denní mzda	1 646 Kč	1 120 Kč
Odvod sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatelem	556 Kč	379 Kč
Náhrada mzdy za 1 den	2 202 Kč	1 499 Kč
Počet dnů sick days	2	
Mzdové náklady na 2 sick days	4 404 Kč	2 998 Kč
Počet zaměstnanců	6	11
Celkové náklady	26 424 Kč	32 978 Kč
Celkové náklady zavedení sick days	59 402 Kč	

3.3 Komunikace

Komunikace ve společnosti byla některými respondenty hodnocena jako nedostačující, zejména pokud jde o zpětnou vazbu a otevřenost ze strany vedení. Šest zaměstnanců uvedlo, že jejich připomínky nejsou dostatečně reflektovány, což vnímají jako prostor pro zlepšení. Navrhovaná opatření proto zahrnují nejen zlepšení celkové komunikace, ale také zavedení pravidelných setkání mezi zaměstnanci a vedením.

3.3.1 Zlepšení komunikace

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci, jak již bylo zmíněno, představuje oblast, kde je možné dosáhnout výrazného zlepšení. Zaměstnanci často vnímají, že jejich připomínky nejsou dostatečně zohledněny a že o důležitých změnách jsou informováni buď pozdě nebo vůbec. Čímž může snadno dojít k nedorozumění nebo zbytečným chybám. Zároveň jim také není poskytována zpětná vazba k jejich práci.

Společnost by se měla proto zaměřit na zlepšení této situace. Aby bylo možné situaci zlepšit, je nutné pravidelně informovat zaměstnance o důležitých rozhodnutích, změnách a častěji s nimi komunikovat. Důležité je, aby vedení nejen sdělovalo, ale také naslouchalo zaměstnancům. Bylo by přínosné, aby vedení společnosti věnovalo více

pozornosti potřebám svých zaměstnanců a podporovali jejich požadavky. Pravidelná setkání by mohla přispět k lepšímu pochopení jejich názorů a posílení vzájemné důvěry, což by vedlo k celkovému zlepšení pracovních vztahů.

3.3.2 Pravidelná setkání

Zavedení pravidelných setkání mezi vedením společnosti a zaměstnanci by mohlo významně přispět ke zlepšení interní komunikace a zároveň zvýšit úroveň informovanosti zaměstnanců v rámci celé společnosti. Jelikož právě nedostatek informací je zaměstnanci často zmiňován jako jeden z hlavních problémů. Setkání by se konala pravidelně každý měsíc, vždy v pátek dopoledne, a zúčastnily by se jich všichni zaměstnanci.

Během těchto setkání by jednatelé společnosti spolu s vedoucím pracovníkem informovali zaměstnance o tom, jak probíhá jejich práce, jak se daří plnit stanovené cíle, jak probíhají aktuální zakázky a zároveň by je také informovali o plánovaných změnách. Prostor by byl věnován také otevřené diskusi, kde by zaměstnanci mohli sdílet své nápady a připomínky, na které by vedení mohlo pohotově reagovat.

Důležitou součástí setkání by bylo i pravidelné ocenění zaměstnanců za dobrý výkon. Zejména v náročnějších obdobích, kdy je třeba zvládnout větší množství práce. Zaměstnanci by tímto získali zpětnou vazbu ke své práci, ať už formou celkového hodnocení výsledků, nebo slovního ocenění jednotlivců za jejich přínos a kvalitně odvedenou práci.

Zavedení těchto pravidelných setkání by tak nejen zlepšilo informovanost zaměstnanců, ale zlepšilo také předávání informací napříč celou společností a zaměstnanci by byli zapojeni do rozhodování a dění o společnosti. Zároveň by měli větší možnost vyjádřit svůj názor nebo přijít s nápadem na zlepšení. Cítili by, že jsou jejich postřehy a práce vnímány a měli by pravidelnou zpětnou vazbu na jejich práci. Což by přispělo k větší motivaci, spokojenosti a také k lepší spolupráci napříč celou společností. Celkově by se posílila důvěra mezi zaměstnanci a vedením.

3.4 Vzdělání

Vzdělání ve společnosti je realizováno pouze formou nezbytných a specifických školení nutných k výkonu práce. Jiné vzdělávací možnosti ve společnosti nejsou. Vzhledem k tomu, že společnost chce v následujících letech ještě více rozšířit své působení na zahraničním trhu, bude znalost cizího jazyka pro zaměstnance nezbytná. V současnosti pouze 2 zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníky, ovládají cizí jazyk na adekvátní úrovni. Z toho důvodu mi přijde vhodné zajistit pro ostatní zaměstnance jazykové kurzy, které by podpořily jejich profesní rozvoj.

3.4.1 Jazykové kurzy

Nabídka jazykových kurzů může významně zvýšit úroveň vzdělávání ve společnosti a zároveň zlepšit komunikaci se zahraničními odběrateli. Jazykové kurzy by navíc podpořily profesní i osobní rozvoj zaměstnanců, který je v současnosti ve firmě velmi omezený a představuje jedno z rizik v oblasti řízení lidských zdrojů.

Jazykové kurzy mohou být poskytovány buď jako součást firemního vzdělávání, nebo mohou být zařazeny mezi zaměstnanecké benefity. V jednom rozhovoru byly právě tyto kurzy zmíněny jako jeden z požadovaných benefitů.

V případě, že by byly kurzy poskytovány v rámci firemního vzdělávání, mohou být jejich náklady z daňového hlediska uznatelné. Podmínkou je, že znalost cizího jazyka je nezbytná pro výkon práce zaměstnance, což v případě společnosti je splněno, jelikož zaměstnanci pravidelně komunikují a budou více komunikovat se zahraničními partnery. Zaměstnavatel ovšem musí být schopen tuto souvislost doložit (Právní prostor, 2024).

Daňová uznatelnost výdajů vychází z § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který říká, že výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců jsou daňově uznatelné, pokud souvisejí s předmětem činnosti.

Kurz by byl poskytován pouze šesti zaměstnancům pracujícím na pozicích zaměřených na prodej výrobků a komunikaci s odběrateli. Výuka by probíhala formou skupinových lekcí, které by byly realizovány jednou týdně na konci pracovní doby

zaměstnanců s délkou trvání 60 minut. Vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci již mají základní znalost cizího jazyka, tak by byl kurz zaměřen na pokročilou úroveň.

Jazykové kurzy pro firmy nabízí řada společností a institucí. Většina z nich poskytuje skupinové lekce, online kurzy i prezenční výuku přímo ve firmě. Hlavní kritérium při výběru poskytovatele by byla cena, přičemž nejvýhodnější nabídku nabízí společnost Skřivánek s.r.o s cenou 899 Kč za lekci.

V tabulce č. 18 jsou uvedeny celkové roční náklady, které činí 44 950 Kč. Tato částka byla vypočítána jako součin ceny za jednu skupinovou lekci a počtu týdnů v roce. S ohledem na vánoční svátky a čerpání dovolené zaměstnanců je zohledněno pouze 50 týdnů, jelikož v období volna jazykové kurzy probíhat nebudou.

Tabulka 18: Celkové náklady na jazykové kurzy
(zdroj: vlastní zpracování)

Cena za 1 skupinovou lekci	899 Kč
Počet lekcí týdně	1
Počet týdnů v roce	50
Celkové roční náklady	44 950 Kč

3.5 Analýza rizik po opatření

Rizika společnosti musí být minimalizována, z toho důvodu bude provedena analýza rizik znovu v souladu s navrhovanými ošetřeními. V tabulce č. 19 jsou zmíněny všechny identifikovaná rizika a také jejich ošetření vedoucí k jejich snížení.

Tabulka 19: Opatření rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

ID	RIZIKO	OPATŘENÍ
1	Neefektivní komunikace	Pravidelná setkání, lepší reakce nadřízených na potřeby zaměstnanců
2	Nízká spokojenost zaměstnanců	Zvýšení mezd, výkonnostní bonusy, rozšíření benefitů (sick days, doplňkové penzijní spoření), pravidelnější zpětná vazba
3	Ztráta zaměstnanců	Zvýšení mezd, pravidelnější komunikace, odměňování za loajalitu a věrnost
4	Pokles efektivity práce	Zvýšení mezd, výkonnostní odměny, odměny za loajalitu a věrnost, rozšíření benefitů (sick days, doplňkové penzijní spoření), pravidelnější komunikace a zpětná vazba
5	Nedostatek uznání a zpětné vazby	Pravidelná setkání, zlepšení interní komunikace
6	Nízká motivace zaměstnanců	Zvýšení mezd, výkonnostní odměny, rozšíření benefitů (sick days, doplňkové penzijní spoření), pravidelné setkání
7	Omezené možnosti profesního rozvoje	Pravidelná setkání, jazykové kurzy

V následující tabulce č. 20 můžeme vidět pravděpodobnosti výskytu rizik s jejich dopadem a celkovou hodnotou. Celková hodnota všech rizik díky zavedení specifických ošetření poklesla.

Tabulka 20: Analýza rizik po opatření
(zdroj: vlastní zpracování)

ID	RIZIKO	PST.	DOPAD	HODNOTA
1	Neefektivní komunikace	2	2	4
2	Nízká spokojenost zaměstnanců	2	3	6
3	Ztráta zaměstnanců	1	3	3
4	Pokles efektivitvy práce	1	2	2
5	Nedostatek uznání a zpětné vazby	2	2	4
6	Nízká motivace zaměstnanců	2	2	4
7	Omezený profesní rozvoj	2	1	2

Z matice rizik, která je vyobrazena v tabulce č. 21, můžeme vidět, že téměř všechny rizika se již nacházejí v zelené zóně, tedy na nízké úrovni. Jediné riziko představující nízkou spokojenost zaměstnanců se nachází ve žluté oblasti, tedy na střední úrovni.

Tabulka 21: Matice rizik po opatření
(zdroj: vlastní zpracování dle Janková, 2024)

Pst/Dopad	Hodnota rizika po zavedení opatření				
5 = VV					
4 = V					
3 = S					
2 = N	7	1,5,6	2		
1 = VN		4	3		
	1 = VN	2 = N	3 = S	4 = V	5 = VV

I přestože byla zavedena vhodná opatření pro minimalizaci rizik, je nezbytné a nutné i nadále rizika monitorovat a kontrolovat. Jelikož může dojít ke změně jejich pravděpodobnosti či dopadu. Zároveň je také důležité vyhodnocovat vliv aktuálních trendů, změn legislativy či bezpečnostních předpisů, které mohou vést ke vzniku rizik nových.

3.6 Celkové náklady navrhovaných změn

Celkové roční náklady navrhovaných změn činí **865 276 Kč** jak lze vidět v tabulce č. 22. Tato částka zahrnuje náklady na zvýšení mezd, výkonnostní odměny, odměny za loajalitu a věrnost, příspěvek na doplňkové penzijní spoření, sick days a jazykové kurzy. Náklady na zvýšení mezd jsou vypočítány jako rozdíl mezi stávajícími mzdami a mzdami po

navýšení. Výše nákladů se může měnit v závislosti na výkonu zaměstnanců, který ovlivňuje výši výkonnostních odměn. Návrh na zlepšení komunikace realizovatelné skrze pravidelná setkání není v této části zohledněna, neboť se jedná o nefinanční návrh.

Tabulka 22: Celkové náklady navrhovaných změn

(zdroj: vlastní zpracování)

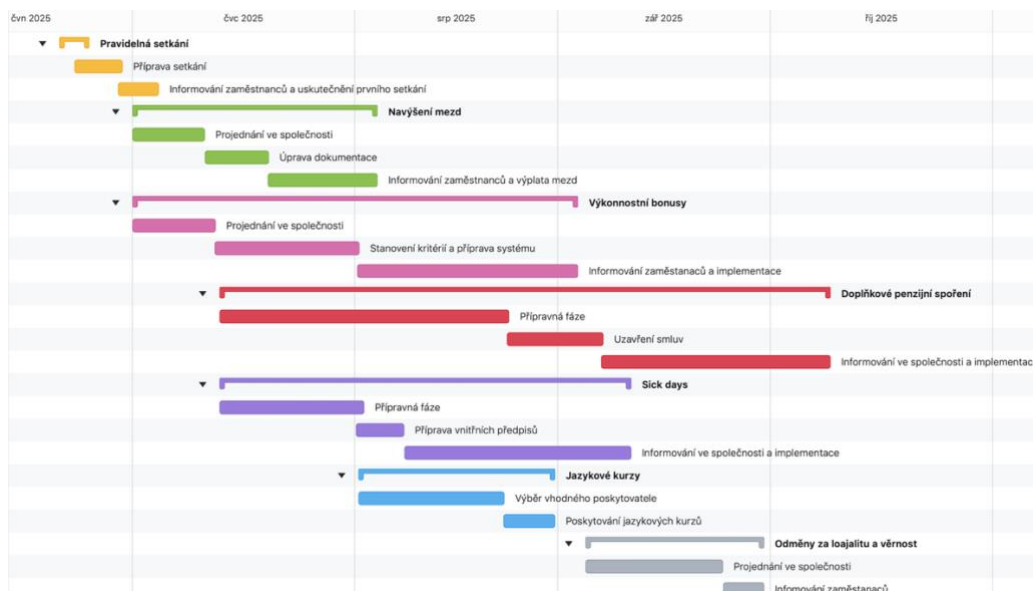
Celkové náklady změn	
Zvýšení mzdy	45 278 Kč
Výkonnostní odměny	385 344 Kč
Odměny za loajalitu a věrnost	66 900 Kč
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	204 000 Kč
Sick days	59 402 Kč
Jazykové kurzy	44 950 Kč
Celkové roční náklady	865 276 Kč

3.7 Časová implementace návrhů

Na následujícím Ganttově diagramu (obrázek č. 5) je znázorněn harmonogram realizace jednotlivých návrhů. Diagram byl vytvořen v programu Project Office X.

Prvním krokem při implementaci návrhů by bylo zavedení pravidelných setkání zaměstnanců s vedením společnosti, která by mohlo být zahájena již v červnu 2025. V červenci by následovalo projednání a úprava mezd, přičemž nové mzdové podmínky by se promítly do srpnové výplaty. Současně by byla také zahájena příprava systému výkonnostních odměn, jejichž zavedení je plánováno od září. Ve stejném měsíci by byly také dostupné jazykové kurzy.

V říjnu by byly zavedeny nové zaměstnanecké benefity, konkrétně příspěvek na doplňkové penzijní spoření a sick days. Odměny za loajalitu a věrnost by byly vypláceny na konci kalendářního roku 2025, avšak jejich projednávání by proběhlo již v září.



Obrázek 5: Ganttův diagram
(zdroj: vlastní zpracování)

3.8 Přínosy navrhovaných změn

Navrhované změny v oblasti řízení lidských zdrojů mohou přinést společnosti několik přínosů.

Prvním přínosem společnosti je zvýšení produktivity zaměstnanců, především z důvodu navýšení mezd a také výkonnostních odměn. Dále, díky jasně nastaveným kritériím výkonnostních odměn, se stane systém přehlednější, což přinese výhody nejen společnosti, ale také zaměstnancům. Dalším přínosem je udržení si stálých zaměstnanců, čímž společnost získá stabilní a zkušený tým lidí. Pravidelná setkávání jsou přínosem nejen pro zlepšení komunikace, ale také pro zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců, protože budou stále informováni a také zapojeni do dění ve společnosti. Posledním a významným přínosem pro společnost je daňová úspora, která vzniká díky zavedení

nových benefitů a poskytování jazykových kurzů. Společnost tím nejen zvýší spokojenost zaměstnanců, ale také získá úlevu na daních.

3.9 Shrnutí návrhové části

Náplní této části bylo realizovat návrhy směřující ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti. První z nich se týkal systému odměňování, konkrétně navýšení mezd a zavedení individuálního odměňování skrze výkonnostní odměny a odměny za loajalitu a věrnost. Následujícím návrhem bylo rozšíření benefitního systému o dva nové benefity – příspěvek na doplňkové penzijní spoření a zavedení dvoudenních sick days.

Dalším návrhem bylo zlepšení interní komunikace ve společnosti prostřednictvím pravidelných setkání, která by podpořila otevřenou diskusi a větší informovanost mezi zaměstnanci a vedením. Poslední návrh se věnoval zlepšení úrovně vzdělání ve společnosti. Byly navrženy jazykové kurzy, které by nejen zlepšily komunikaci se zahraničními odběrateli, ale také pomohly k osobnímu i pracovnímu rozvoji zaměstnanců.

Součástí návrhové části byla také uvedena ošetření k jednotlivým rizikům, která vyplývají z předložených návrhů, čímž došlo ke snížení jejich hodnot. Závěr této části je věnován celkovým nákladům navrhovaných změn a jejich přínosům pro společnost.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny v řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti s cílem zlepšit stávající situaci a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na tři části, teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení klíčových aspektů řízení lidských zdrojů, personálních činností a faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců. Je také vysvětleno řízení rizik.

V analytické části je představena vybraná společnost a provedena analýza personálních činností. Součástí této části je průzkum spokojenosti zaměstnanců, který je realizován metodou nestandardizovaného dotazování prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Zúčastnilo se jej 12 z 17 zaměstnanců. Kódování rozhovorů proběhlo pomocí softwaru Maxqda. V této části je provedena i analýza rizik. Analýza a výsledky rozhovorů se identifikovaly na oblasti, ve kterých je zapotřebí provést změny ke zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců.

Na základě těchto zjištění jsou v návrhové části zformulovány a představeny vlastní návrhy na zlepšení. Návrhy jsou zaměřeny na čtyři klíčové oblasti, systém odměňování, rozšíření benefitního systému, zlepšení komunikace a vzdělávání. První návrh je zaměřený na systém odměňování, konkrétně na navýšení mezd o 8 % a zavedení výkonnostních odměn spolu s odměnami za loajalitu a věrnost. Druhý návrh se týká rozšíření benefitního systému o příspěvek na doplňkové penzijní spoření a zavedení dvoudenních sick days. Další návrh je věnován zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti prostřednictvím pravidelných setkání. Poslední návrh je zaměřen na vzdělání, a to na zavedení jazykových kurzů pro zaměstnance.

V návrhové části jsou také všechny návrhy finančně zhodnoceny a určeny jejich celkové náklady ve výši 865 276 Kč. I přestože zavedení těchto změn představuje pro firmu určitou finanční zátěž, očekává se, že tyto změny povedou ke zlepšení situace ve společnosti a zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců. Dále je v této části provedena analýza rizik spojených s navrženými opatřeními, které snižují hodnotu rizik.

Závěrem lze říci, že navrhované změny přinesou vybrané společnosti přínosy v podobě větší spokojenosti a motivace zaměstnanců, zlepšení pracovního prostředí. Ačkoliv realizace návrhů představuje určité finanční náklady, je zřejmé, že tyto změny budou mít pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců a celkové fungování společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje

ANONYMNÍ, 2024. *Interní dokumenty společnosti*

ARMSTRONG, Michael a TYALOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.

BERÁNEK, Petr, 2024. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7554-402-5.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

JANKOVÁ, Zuzana, 2024. *Řízení rizik v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-6291-5.

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

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav, 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.

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

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAM, James, 2014. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Second edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-41361-6.

LUSSIER, Robert N. a HENDON, John R., 2019. *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Third edition. Thousand Oaks, California: SAGE. ISBN 9781506360348.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, ČR. ISBN 978-80-7676-193-3.

MURUGESAN, G., 2022. *Human Resource Management*. New Delhi: Laxmi Publications. ISBN 978-9380856032.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personality*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 97880271-0227-3.

Elektronické zdroje

Česká spořitelna, Reforma penzijního spoření. [online] Dostupné z: <https://www.csps.cz/cs/page/reforma> [cit. 2025-03-03].

Česká spořitelna. Pro zaměstnavatele. In: Česká spořitelna [online]. Dostupné z: <https://www.csps.cz/cs/pro-zamestnavatele> [cit. 2025-03-03].

KLEFER, 2024. *Zaměstnanecké benefity*. Online. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>. [cit. 2025-02-02].

Kurzy.cz. Penzijní spoření – státní příspěvek. [online] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/penzijni-sporeni-statni-prispevek/> [cit. 2025-03-03].

PRÁVNÍ PROSTOR, 2024. *Právní prostor pohled na jazykové kurzy*. Online. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/pravni-pohled-na-jazykove-kurzy-zamestnancu>. [cit. 2025-04-02].

SKŘIVÁNEK, 2024. *Jazyková škola*. Online. Dostupné z: https://skrivanek.cz/cz/jazykova-skola/?srsltid=AfmBOoqAEYnK951tZtTrx79wP6H27AYLK_val3Ln1mMrNnwrLZW1OgIK. [cit. 2025-04-02].

ŠTAINC, 2020. *Poskytování tzv. sick days v praxi*. Online. Dostupné z: <https://www.stainc.cz/sick-days.html>. [cit. 2025-03-28].

UOL ÚČETNICTVÍ, 2024. *Zaměstnanecké benefity: Které se vám vyplatí a které raději vyměnit?* Online. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uol.cz/wp-content/uploads/UOL_ebook_Zamestnanecke-benefity_2024-1.pdf. [cit. 2025-03-03].

Zákon č. 262/2006 Sb. část 6, hlava 2, Zákoník práce – znění od 1. 1. 2025. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6-hlava2> [cit. 2025-02-27].

Zákon č. 427/2011 Sb. o doplňkovém penzijním spoření. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-427> [cit. 2025-03-03].

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586> [cit. 2025-03-03].

Zákon č. 589/1992 Sb., Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589> [cit. 2025-03-30].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Strategie řízení lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	30
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	37
Obrázek 4: Kódování rozhovorů v programu Maxqda	56
Obrázek 5: Ganttův diagram.....	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vzorek respondentů	15
Tabulka 2: Míra spokojenosti	60
Tabulka 3: Identifikace rizik	64
Tabulka 4: Hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik	66
Tabulka 5: Hodnocení dopadu rizik.....	67
Tabulka 6: Analýza rizika	68
Tabulka 7: Matice rizik	68
Tabulka 8: Výše mzdy před navýšením.....	71
Tabulka 9: Výše mzdy po navýšení o 8 %.....	72
Tabulka 10: Kritéria výkonnostních bonusů.....	73
Tabulka 11: Výše výkonnostních bonusů po zdanění	74
Tabulka 12: Výše odměn za loajalitu a věrnost	75
Tabulka 13: Výše odměn po zdanění.....	75
Tabulka 14: Celkové náklady odměn za loajalitu a věrnost	76
Tabulka 15: Náklady na doplňkové penzijní spoření	77
Tabulka 16: Výše státního příspěvku.....	78
Tabulka 17: Celkové náklady sick days	81
Tabulka 18: Celkové náklady na jazykové kurzy	84

Tabulka 19: Opatření rizik	85
Tabulka 20: Analýza rizik po opatření	86
Tabulka 21: Matice rizik po opatření.....	86
Tabulka 22: Celkové náklady navrhovaných změn	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Návod k rozhovorům.....	I
Příloha 2: Shrnující protokol respondenta č. 1	II
Příloha 3: Shrnující protokol respondenta č. 2	III
Příloha 4: Shrnující protokol respondenta č. 3	IV
Příloha 5: Shrnující protokol respondenta č. 4	V
Příloha 6: Shrnující protokol respondenta č. 5	VI
Příloha 7: Shrnující protokol respondenta č. 6	VII
Příloha 8: Shrnující protokol respondenta č. 7	VIII
Příloha 9: Shrnující protokol respondenta č. 8	IX
Příloha 10: Shrnující protokol respondenta č. 9	X
Příloha 11: Shrnující protokol respondenta č. 10	XI
Příloha 12: Shrnující protokol respondenta č. 11	XII
Příloha 13: Shrnující protokol respondenta č. 12	XIII

Příloha 1: Návod k rozhovorům

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka
Systém odměňování	Jak vnímáte současný systém odměňování ve firmě?
	Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?
	Je vám srozumitelné, podle čeho se odměny stanovují?
	Vnímáte systém odměňování jak spravedlivý?
	Jste spokojena/a se svou mzdou?
	Jaký vliv má současný systém odměňování na vaši pracovní motivaci? Motivuje vás dostatečně?
	Co byste změnili na současném systému odměňování?
	Jste spokojeni s benefity, které firma nabízí?
	Jaké benefity považujete za užitečné a které skutečně využíváte?
	Máte dostatek informací o dostupných benefitech, nebo byste uvítaly lepší informovanost?
	Jaké další benefity byste v práci ocenili?
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svou práci?
	Je pro vás zpětná vazba dostatečná?
	Je pro vás zpětná vazba důležitá?
	Myslíte si, že si Vás zaměstnavatel váží?
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy na pracovišti?
	Jak byste popsali atmosféru a vztahy mezi kolegy?
	Jaké máte vztahy s vedením společnosti?
	Jak hodnotíte komunikaci s vedením společnosti?
	Máte pocit, že jste dostatečně informováni o důležitých rozhodnutích a plánovaných změnách?
	Vidíte nějaké problémy v komunikaci, které by bylo možné zlepšit?
	Můžete otevřeně sdílet své názory a připomínky ve firmě?

Příloha 2: Shrnující protokol respondenta č. 1

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Systém je pro mě dostačující a srozumitelný
	Jste s ním spokojen/a?	Se systémem jsem spokojen a nemám k němu žádné výhrady.
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ano, vím, jak jsou mé odměny stanoveny
	Je systém spravedlivý?	Ano, odměňování je férové a odpovídá mé vykonané práci
	Odpovídá mzda vaší práci?	Ano, odpovídá náplni práce i mé zodpovědnosti
	Motivuje vás systém?	Systém mě motivuje dostatečně
	Co byste změnil/a?	Nic bych nezměnil, nepotřebuji žádnou změnu
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, s benefity jsem spokojen a plně je využívám
	Které využíváte?	Závodní stravování, káva na pracovišti, 25 dní dovolené
	Máte o nich dost informací?	Ano, o benefitech i jejich změnách jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Flexibilní pracovní doba, home-office, firemní notebook, příspěvek na doplňkové penzijní spoření
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano, jelikož mi poskytuje zpětnou vazbu k mé práci
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Dostávám ji poměrně pravidelně
	Je pro vás dostačující?	Ano, ale uvítal bych větší důraz na slovní pochvalu od nadřízených, častější poděkování
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano, motivuje mě dělat moc práci ještě lépe
	Cítíte uznání od vedení?	Myslím si že ano, ale více poděkování by bylo přínosně
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	Dobré a bez jakýkoliv problémů, s kolegy jsme přátelé
	Jaké máte vztahy s vedením?	Dobré, ale v komunikaci jsou určité úskalí
	Jak funguje komunikace s vedením?	Místy je komunikace nedostatečná a ocenil bych větší informovanost z pohledu změn
	Máte dost informací o změnách?	Ne vždy
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	V procesu předávání podkladů pro práci, někdy na podklady čeká několik dní
	Můžete říct svůj názor?	Ano, za což je rád

Příloha 3: Shrnující protokol respondenta č. 2

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	S odměňováním jsem převážně spokojen, ale vnímám nespravedlnost mezi dlouhodobými a nově příchozími zaměstnanci, jelikož odměny jsou pro všechny stejné
	Jste s ním spokojen/a?	Jsem s ním docela spokojen, ale vadí mi, že není více zaměřen i na individuální odměňování
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ano
	Je systém spravedlivý?	Není, vadí mi, že stejné odměny mají i nově přicházející pracovníci
	Odpovídá mzda vaší práci?	Se svou mzdou jsem nespokojen, myslí si, že by mohla být vyšší vzhledem k jeho zodpovědnosti
	Motivuje vás systém?	Moc ne, individuální odměňování by pro mě bylo více motivující
	Co byste změnil/a?	Zavedl bych odměňování na základě výkonu
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, hodnotím je pozitivně a plně je využívám
	Které využíváte?	25 dní dovolené oceňuji nejvíce, kávu na pracovišti využívám, ale velmi zřídka
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován o všech benefitech
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Sick days, příspěvek na sport, doplňkové penzijní spoření
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano, pomáhá mi zlepšovat můj pracovní výkon
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Zhruba 2-3 měsíčně
	Je pro vás dostačující?	Zpětná vazba je adekvátní, ale slovní ocenění by bylo více motivující
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano, motivuje mě se zlepšovat a pracovat na sobě
	Cítíte uznání od vedení?	Poměrně ano
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	Vztahy s kolegy na pracovišti jsou velmi dobré, máme přátelský kolektiv
	Jaké máte vztahy s vedením?	Vztahy s vedením jsou také dobré, vycházím s nimi bez problémů
	Jak funguje komunikace s vedením?	Komunikace je bez problémů, vždy jsou řešeny mé připomínky a případné problémy
	Máte dost informací o změnách?	Myslím si, že ano, vše se dozvím v čas
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Nepocituji žádné zásadní nedostatky
	Můžete říct svůj názor?	Ano

Příloha 4: Shrnující protokol respondenta č. 3

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Systém odměňování považuji převážně za spravedlivý, ale s ohledem na rostoucí náklady bych ocenil navýšení mzdy
	Jste s ním spokojen/a?	Spíše ano, ale to navýšení mzdy by přispělo ještě k větší spokojenosti
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ano, má odměna je stanovena fixní částkou a
	Je systém spravedlivý?	Jak v čem
	Odpovídá mzda vaší práci?	Částečně, byl bych rád za navýšení
	Motivuje vás systém?	Trošku, zvýšení mzdy by moji motivaci zvedlo
	Co byste změnil/a?	Výši mezd
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, s benefity jsem spokojen
	Které využíváte?	Využívám všechny dostupné benefity
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Flexibilní pracovní dobu, sick days, příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Dostávám ji v dostatečné míře
	Je pro vás dostačující?	Ano zpětná vazba mi vyhovuje
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano
	Cítíte uznání od vedení?	Já ani vlastně nevím
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	Velmi dobré, s kolegy udržuji kontakt i mimo práci
	Jaké máte vztahy s vedením?	Vztahy s vedením jsou spíše neutrální
	Jak funguje komunikace s vedením?	Komunikace by mohla být lepší, zejména v oblasti změn a hlavních informací
	Máte dost informací o změnách?	Ne vždy
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Především v komunikaci a přístupu k řešením problémům ze strany vedení
	Můžete říct svůj názor?	Ano, ale nejsem si jistý, zda je můj názor skutečně zohledněn

Příloha 5: Shrnující protokol respondenta č. 4

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Vnímám jej jako netransparentní a zároveň v něm postrádám variabilitu mzdové složky
	Jste s ním spokojen/a?	S odměňováním nejsem spokojen, a to převážně s vyšší mzdy při vyšším objemu práce
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ani ne
	Je systém spravedlivý?	Systém mi nepřijde spravedlivý kvůli nesplněným finančním příslibům v období zvýšené poptávky
	Odpovídá mzda vaší práci?	Ne, mzda je vzhledem k mé práci nedostatečná
	Motivuje vás systém?	Současný systém mě tolik nemotivuje, ovšem vyšší odměny by motivující byly
	Co byste změnil/a?	Zavedl bych spravedlivější, variabilnější systém
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, ale byl bych rád, kdyby se nabídka rozšířila
	Které využíváte?	Využívám všechny dostupné benefity
	Máte o nich dost informací?	Ano
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Sick days, jazykové kurzy – angličtina, polština
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Velmi zřídka
	Je pro vás dostačující?	Ne, zpětná vazba je nedostatečná a nekonkrétní
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Věřím, že by mi pomohla, kdyby byla častější a konkrétnější
	Cítíte uznání od vedení?	Jak kdy
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	S kolegy na pracovišti mám neutrální vztah, jedná se převážně o pracovní kontakt.
	Jaké máte vztahy s vedením?	S vedením vycházím v rámci pracovních vztahů
	Jak funguje komunikace s vedením?	Komunikace s vedením společnosti je mnohdy nedostatečná, zejména v případě změn a řízení práce
	Máte dost informací o změnách?	Ne, ocenil bych větší informovanost
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Především v komunikaci napříč celou společností
	Můžete říct svůj názor?	Ano

Příloha 6: Shrnující protokol respondenta č. 5

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Systém odměňování je podle mě nespravedlivý, protože mám stejnou odměnu jako pracovníci, kteří jsou ve společnosti kratší dobu
	Jste s ním spokojen/a?	Nejsem, z důvodu odměn
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ano
	Je systém spravedlivý?	Ne, jak jsem již zmiňoval, právě kvůli odměnám
	Odpovídá mzda vaší práci?	Základní mzda je pro mě nedostatečná
	Motivuje vás systém?	Moc ne, nejvíce by mě motivovala, kdyby byly odměny vázány na můj výkon a věrnost
	Co byste změnil/a?	Výši mezd
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, s benefity jsem spokojen
	Které využíváte?	Využívám všechny dostupné benefity, nejvíce oceňuji prodlouženou délku dovolené
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Flexibilní pracovní dobu, sick days, příspěvek na penzijní spoření, životní pojištění
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ani natolik ne
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Není v pravidelných intervalech, je spíše omezená
	Je pro vás dostačující?	Ano, jelikož má práce je jasně daná a nepotřebuji poskytování zpětné vazby častěji
	Pomáhá vám zpětná vazba?	-
	Cítíte uznání od vedení?	Docela ano
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	Velmi dobré
	Jaké máte vztahy s vedením?	Vztahy s vedením jsou pro mě vyhovující
	Jak funguje komunikace s vedením?	Komunikace s nimi mi také vyhovuje
	Máte dost informací o změnách?	Jak kdy
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Možná lepší informovanost v oblasti těch změn
	Můžete říct svůj názor?	Ano, vedení je otevřené novým podmínkám a návrhům, za což jsem velmi rád

Příloha 7: Shrnující protokol respondenta č. 6

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Se systéme jsem spokojen, je srozumitelný a mé odměny jsou stanoveny na základě fixní částky.
	Jste s ním spokojen/a?	Ano, jsem
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ano, má odměna je stanovena fixně
	Je systém spravedlivý?	Ano
	Odpovídá mzda vaší práci?	Se svou mzdou jsem spokojen, jsem dostatečně odměněn za svou práci
	Motivuje vás systém?	Ano
	Co byste změnil/a?	Možná vyšší odměn, ovšem má motivace by zůstala i nadále stejná
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, jsem rád za benefity, která firma nabízí, protože ne všude jsou benefity dostupné
	Které využíváte?	Využívám aktivně všechny dostupné benefity
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Příspěvek na sportovní aktivity a čerpání sick days
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano, je pro mě velmi důležité a jsem rád že mi je hodnocení poskytováno
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Pravidelně a vždy je konkrétní k mé práci
	Je pro vás dostačující?	Ano
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano
	Cítíte uznání od vedení?	Ano, přijde mi, že si mě váží a jsou vděční za mou práci
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	S kolegy vycházím dobře, spolupracujeme spolu na různých věcech a udržujeme přátelské a bezproblémové vztahy
	Jaké máte vztahy s vedením?	Vycházím s nimi velmi dobře vnímám od nich vstřícnost i podporu
	Jak funguje komunikace s vedením?	Mé připomínky i dotazy jsem vždy rychle a včas zodpovězeny a řešeny
	Máte dost informací o změnách?	Ano, komunikace je dostatečná
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Nic mě nenapadá
	Můžete říct svůj názor?	Ano, vždycky můžu otevřeně sdělit svůj názor

Příloha 8: Shrnující protokol respondenta č. 7

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Přijde mi, že systém odměňování je dobře nastavený a nemám k němu žádné zásadní výhrady
	Jste s ním spokojen/a?	Ano, jsem s za odměnu rád, jelikož jsem ve společnosti krátce a odměna by nemusela být samozřejmostí
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ano, jelikož se jedná o fixní částku
	Je systém spravedlivý?	Ano
	Odpovídá mzda vaší práci?	Ano, se mzdou jsem spokojen
	Motivuje vás systém?	Ano
	Co byste změnil/a?	Pracuji ve společnosti krátce, tudíž zatím bych nic neměnil
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, plně je využívám
	Které využíváte?	Nejvíce oceňuji možnost delší dovolenou, kterou budu určitě využívat a dále využívám stravování, kávu
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Příspěvek na penzijní spoření, které jsem využíval i u předchozího zaměstnavatele
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano, je to pro mě motivační faktor
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Pravidelně, a to vždy slovně
	Je pro vás dostačující?	Ano
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano, motivuje mě
	Cítíte uznání od vedení?	Ano
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	S kolegy vycházím skvěle a jsem rád, že mě přijali do svého kolektivu
	Jaké máte vztahy s vedením?	S vedením vycházím velmi dobře, za co jsem rád
	Jak funguje komunikace s vedením?	Skvěle, jsem rád, že vždycky aktivně řeší vzniklý problém a snaží se vyjít vždy vyjít vstříc
	Máte dost informací o změnách?	Ano
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Z pohledu pracovních vztahů nevidím žádný prostor na zlepšení, vztahy fungují dobře
	Můžete říct svůj názor?	Ano, můžu, za což jsem rád

Příloha 9: Shrnující protokol respondenta č. 8

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Sytém je dle mého nepřehledný a nezohledňuje vůbec pracovní výkon
	Jste s ním spokojen/a?	Nejsem
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Moc nerozumím tomu, jak se odměny stanovují, jelikož jsou pokaždé jiné
	Je systém spravedlivý?	Ne, jelikož nezohledňuje můj pracovní výkon
	Odpovídá mzda vaší práci?	Ne, mzda je stále stejná i po několik letech práce
	Motivuje vás sytém?	Nemotivuje
	Co byste změnil/a?	Ocenil bych kdyby byl lépe nastavený systém pro stanovení odměň na základě jasných kritériích, aby věděl, co musím splnit na požadovanou výši odměny
	Jste s benefity spokojen/a?	Benefity mi nepřijdou dostatečně atraktivní
	Které využíváte?	Nejvíce oceňuji délku dovolené
	Máte o nich dost informací?	Zhruba ano, vím, co firma nabízí, ale přijde mi to málo
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Příspěvek na penzijní spoření
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano, díky němu, jak svou práci vykonávám
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Velmi výjimečné
	Je pro vás dostačující?	Není, chybí mi více zpětné vazby a hodnocení mé práce
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano, ale není mi příliš často poskytována
	Cítíte uznání od vedení?	Ne
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	Vztahy s kolegy mám dobré
	Jaké máte vztahy s vedením?	Vztahy s vedením jsou spíše neutrální
	Jak funguje komunikaci s vedením?	Příliš nefunguje, jsem málo informován o změnách a zároveň mi chybí častější zpětná vazba
	Máte dost informací o změnách?	Ne
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	V lepší komunikace a zároveň v respektování pracovních požadavků
	Můžete říct svůj názor?	Můžu, ale není brán v potaz

Příloha 10: Shrnující protokol respondenta č. 9

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Za mě jen nepřehledný a neodpovídá mému pracovnímu nasazení ani letům praxe
	Jste s ním spokojen/a?	Ne
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ne, přijde mi, že odměny se stanovují dle uvážení jednatelů a občas na základě sympatií
	Je systém spravedlivý?	Ne, jelikož je to na základě uvážení jednatelů nikoliv na základě pracovního výkonu
	Odpovídá mzda vaší práci?	Ne, mzda je nedostatečná a stagnuje
	Motivuje vás systém?	Stávající systém mě nemotivuje, ale vyšší odměny by mě motivovaly
	Co byste změnil/a?	Transparentnost systému a výši finančního ohodnocení
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, ale uvítal bych flexibilnější nabídku, které by zohledňovaly individuální potřeby
	Které využíváte?	Všechny dostupné
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Příspěvek na penzijní spoření, sport a relaxaci
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Velmi příležitostně
	Je pro vás dostačující?	Ne
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano, ale chybí mi její pravidelnost
	Cítíte uznání od vedení?	Jak kdy
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	Vztahy jsou neutrální
	Jaké máte vztahy s vedením?	Vztahy jsou neutrální
	Jak funguje komunikace s vedením?	Komunikace není dostatečná, změny nejsou vždy oznamovány
	Máte dost informací o změnách?	Ne
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Ve vnitřní komunikaci
	Můžete říct svůj názor?	Ne, chybí mi možnost otevřeného vyjádření

Příloha 11: Shrnující protokol respondenta č. 10

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Je mi nejasný, nevím, jak jsem odměňován a o odměny se musím často připomínat
	Jste s ním spokojen/a?	Z toho důvodu s ním nejsem spokojen
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Ne
	Je systém spravedlivý?	Nepřijde mi spravedlivý
	Odpovídá mzda vaší práci?	Ne, mzda za mou práci je nízká vzhledem k náročnosti
	Motivuje vás systém?	Ne, ale pokud by bylo zavedeno individuální odměňování motivovalo by mě
	Co byste změnil/a?	Určitě bych zvedl mzdy a také zavedl to individuální odměňování
	Jste s benefity spokojen/a?	Spíše ano
	Které využíváte?	Využívám všechny, kromě kávy, kterou nepiju
	Máte o nich dost informací?	Ano
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Sick days, příspěvek na penzijní spoření, více firemních akcí
	Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?
Jak často dostáváte zpětnou vazbu?		Minimálně
Je pro vás dostačující?		Ne
Pomáhá vám zpětná vazba?		Ano a častější i konkrétnější zpětnou vazbu by byla přínosem
Cítíte uznání od vedení?		Konkrétně neuvedeno
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	Vztahy s kolegy jsou dobré, jsem rád za tento kolektiv
	Jaké máte vztahy s vedením?	S vedením jsou vztahy bezproblémové, vždy se spolu dokáží nějak domluvit
	Jak funguje komunikace s vedením?	Proměnlivá
	Máte dost informací o změnách?	Jak kdy, záleží na dané situaci
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Asi v poskytování větší podpory ze strany vedení a mít stabilnější komunikace
	Můžete říct svůj názor?	Ano

Příloha 12: Shrnující protokol respondenta č. 11

(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Vnímá jej velmi neutrálně
	Jste s ním spokojen/a?	Mám k němu smíšené pocity, ale spíše nejsem spokojena
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Zhruba vím, jak je stanovena
	Je systém spravedlivý?	Ne, jelikož se nemění, i přestože pracuji ve společnosti několik let
	Odpovídá mzda vaší práci?	Ne, má základní mzda je velmi nízká
	Motivuje vás systém?	Nemotivuje
	Co byste změnil/a?	Ocenil bych odměňování na základě pracovního výkonu a také navýšení základní mzdy
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, převážně
	Které využíváte?	Všechny, kromě kávy
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Příspěvek na volnočasové aktivity, penzijní spoření, sick days
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Ano, aspoň vím, jak svou práci vykonávám
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Velmi málo
	Je pro vás dostačující?	Ocenil bych ji více
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Ano, motivuje mě
	Cítíte uznání od vedení?	Občas, ocenil bych více vstřícnosti při řešení problémů
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	S kolegy mám vztahy velmi dobré
	Jaké máte vztahy s vedením?	Vycházím s nimi, ale občas mám nějaké výhrady
	Jak funguje komunikace s vedením?	Někdy není dostatečně otevřená a některé problémy jsou přehlíženy
	Máte dost informací o změnách?	K mé práci jsem vždy informován
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Větší otevřenost a lepší řešení některých problémů vedením
	Můžete říct svůj názor?	Můžu, ale ne vždycky jsou mé problémy řešeny

Příloha 13: Shrnující protokol respondenta č. 12
(zdroj: vlastní zpracování)

	Otázka	Odpověď
Systém odměňování	Jak vnímáte odměňování?	Já osobně vnímám systém jako nedostatečně motivující
	Jste s ním spokojen/a?	Nejsem, byl bych rád za lepší finanční ohodnocení mé práce
	Chápete, jak se odměny stanovují?	Jak kdy, někdy jsou jiné než bych očekával
	Je systém spravedlivý?	V období sezóny určitě ne
	Odpovídá mzda vaší práci?	Mzda mi přijde nedostatečná vzhledem k náročnosti mé práce, myslím si, že bych měl být lépe ohodnocen
	Motivuje vás systém?	Ne
	Co byste změnil/a?	Navýšil bych odměny, tak aby reflektovaly lépe mé pracovní nasazení
	Jste s benefity spokojen/a?	Ano, aktivně je využívám
	Které využíváte?	Nejvíce oceňuji možnost delší dovolenou a závodní stravování, také rád chodím na firemní večírek
	Máte o nich dost informací?	Ano, jsem dostatečně informován
	Jaké další benefity byste ocenil/a?	Příspěvek na penzijní spoření, sick days
Hodnocení	Je pro vás hodnocení důležité?	Není pro mě klíčové
	Jak často dostáváte zpětnou vazbu?	Příležitostně, ale mě takto stačí
	Je pro vás dostačující?	Ano, je dostačující, i když není tak pravidelná, vím, jak jsou práci vykonávat
	Pomáhá vám zpětná vazba?	Vím, jak práci vykonávat, takže ani ne
	Cítíte uznání od vedení?	Někdy ano
Pracovní vztahy	Jaké jsou vztahy s kolegy?	S kolegy mám pozitivní vztahy
	Jaké máte vztahy s vedením?	S vedením jsou vztahy také pozitivní
	Jak funguje komunikaci s vedením?	Dobře, problémy jsou vždy aktivně řešeny
	Máte dost informací o změnách?	Ano
	V čem vidíte prostor je zlepšení?	Nevnímám žádný prostor pro zlepšení
	Můžete říct svůj názor?	Ano, a můj problém je vždy řešen