



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KLÁRA OCELÍKOVÁ

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Oceliková Klára, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

### **Motivace a evaluace zaměstnanců**

v anglickém jazyce:

### **Motivation and Evaluation of Employees**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je v teoretické části zaměřena na detailní popis veškeré problematiky související s daným tématem. V praktické části je provedena analýza současné situace motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti Zebra Technologies. Cílem práce je navrhnout patřičné změny, na základě teoretických poznatků a výstupů z dotazníkového šetření, které povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců a zefektivnění nefinančního systému jejich hodnocení. Tato práce je zpracována pro oddělení HR a bude sloužit jako podklad pro reálné změny ve společnosti, konkrétně na pracovišti v České Republice.

## **ABSTRACT**

The theoretical part of the master thesis focuses on a detailed description of all issues related to the given subject. The practical part shows an analysis of the current situation in the field of employee motivation and appraisal at Zebra Technologies. The aim of the thesis is to propose appropriate changes based on the theoretical knowledge and the survey results. These changes shall lead to increasing employee motivation and shall help improve non-financial employee appraisal system. The thesis was processed for the local HR department and will be used as a groundwork for possible changes at the branch in the Czech Republic.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, teorie motivace, evaluace, benefity, systém hodnocení, stimulační

## **KEY WORDS**

Motivation, theory of motivation, evaluation, benefits, evaluating system, stimulation

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

OCELÍKOVÁ, K. *Motivace a evaluace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 117 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, 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 27. 5. 2015

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za pomoc a ochotu při zpracování této práce. Velký dík patří také zaměstnancům společnosti Zebra Technologies za poskytnutí podkladů, potřebných dokumentů a rad pro dokončení mé diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Mezinárodní organizace .....	12
1.1.1 Modely mezinárodních organizací.....	12
1.1.2 Kulturní rozmanitost .....	13
1.1.3 Zaměstnanecké výhody.....	13
1.2 Motivace.....	15
1.2.1 Motiv a druhy motivů .....	16
1.2.2 Druhy motivací .....	16
1.2.3 Demotivace .....	18
1.2.4 Motivační teorie.....	19
1.2.5 Vztah mezi motivací a výkonem .....	22
1.2.6 Motivační faktory .....	22
1.2.7 Motivační program .....	23
1.3 Stimulace.....	23
1.3.1 Stimul.....	24
1.4 Evaluace .....	24
1.4.1 Metody hodnocení .....	26
1.4.2 Kritéria hodnocení .....	30
1.4.3 Chyby při hodnocení.....	31
1.4.4 Měření spokojenosti zaměstnanců .....	34
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	35
2.1 Charakteristika společnosti .....	35
2.1.1 Zaměstnanci společnosti .....	42



2.2	Analýza současného stavu motivace a evaluace zaměstnanců .....	47
2.2.1	Motivační systém .....	48
2.3	Dotazníkové šetření.....	56
2.3.1	Popis dotazníku.....	56
2.3.2	Metoda získávání a zpracování dat.....	57
2.3.3	Podrobné vyhodnocení dotazníkového šetření .....	57
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	77
3.1	Motivace zaměstnanců .....	77
3.1.1	Změny motivačního přístupu .....	83
3.2	Evaluace zaměstnanců – PM.....	86
3.2.1	Úpravy systému hodnocení zaměstnanců .....	87
3.3	Zaměstnanecké výhody .....	92
3.3.1	Návrhy na změny v zaměstnaneckých benefitech .....	93
3.4	Ekonomické zhodnocení návrhů – systém kafeterie .....	100
3.5	Porovnání návrhů řešení.....	104
	ZÁVĚR .....	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	106
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	108
	SEZNAM TABULEK .....	108
	SEZNAM GRAFŮ .....	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109

## ÚVOD

Mezinárodní společnost Zebra Technologies, o které a také pro kterou je tato práce vypracována, je i mým zaměstnavatelem, proto jsem se rozhodla zaměřit se na ni. Motivace a evaluace zaměstnanců jsou dvě oblasti, kterých se mohly nejvíce dotknout zásadní změny odehrané v poslední době a ovlivňující všechny zaměstnance společnosti v Brně.

Motivace zaměstnanců je pro společnost velmi důležitá, neboť se odráží na výsledcích celé brněnské pobočky. V důsledku odkoupení divize Enterprise společnosti Motorola Solutions společností Zebra Technologies byly některé týmy rozděleny a nastalo období nejistoty. Po několika měsících je situace jasnější a téměř veškeré změny spojené s touto transakcí byly již uskutečněny. Proto je vhodný čas nechat zaměstnanci zpětně posoudit, jak na ně tato změna zapůsobila v oblasti motivace, ale také získat názor pracovníků na stávající proces hodnocení výkonnosti. Cílem této práce je také identifikovat současný stav spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a navrhnout potřebné úpravy, které by chtělo oddělení HR přizpůsobit nejnovějším trendům s přihlédnutím k přání zaměstnanců.

Ve spolupráci s místním oddělením HR byl vypracován dotazník obsahující důležité otázky pro zaměstnance, které pomohou identifikovat silné a slabé stránky procesu motivace a evaluace. Dokáže nám poodhalit možná místa pro zlepšení v určitých oblastech a také hrozby, které by mohly v budoucnu vyústit ve složité situace či zvýšenou nespokojenost zaměstnanců. Tato diplomová práce bude sloužit jako podklad a zdroj nápadů pro vylepšení a inovaci současného stavu motivace, evaluace a nabídky firemních benefitů.

## **VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

V roce 2015 došlo k významné změně pro všechny zaměstnance společnosti Motorola Solutions v brněnské pobočce. Mezinárodní podnik se rozhodl prodat divizi Enterprise, a tak se velké části pracovníků poměrně rychle změnil zaměstnavatel na další významnou mezinárodní společnost Zebra Technologies. Jako jeden ze zaměstnanců jsem byla také součástí této změny, která se odrazila do jisté míry na motivaci všech pracovníků. Rozhodla jsem se tyto změny v motivaci, ale i kvalitu a účinnost nefinančního hodnocení zaměstnanců identifikovat, odhalit největší problémy v těchto oblastech organizace a pomoci navrhnout potřebné změny. Má práce je také zaměřena na posouzení a optimalizaci stávajících výhod, které pracovníci mohou využívat. Ke zjištění stávající úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců s hodnocením výkonnosti a benefity bylo využito dotazníkového šetření, které bylo zpracováno s pomocí místního HR oddělení a schávelo místním vedením. Výsledky dotazníku je možné považovat jako odrazový můstek k zavedení potřebných změn a zlepšení.

První část je věnována teoretickým východiskům nezbytným k pochopení celé problematiky. Hlavním úkolem mé práce je analýza současné situace ve firmě a identifikace faktorů, které na zjištěný stav motivace a spokojenosti měly nebo stále mají největší vliv pomocí již zmíněného dotazníkového šetření. Z tohoto úkolu plyne primární cíl práce, a tím je návrh opatření a změn, které v brněnské pobočce společnosti Zebra Technologies povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců. Součástí tohoto cíle je také zvýšení spokojenosti pracovníků na základě propracovanějšího hodnotícího a motivačního systému. Výstup z dotazníkového šetření a konzultace s vedením oddělení lidských zdrojů jsou hlavním zdrojem pro navržení nejen těchto výše zmíněných změn, ale také pro výrazné zlepšení benefičního programu pro pracovníky.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Mezinárodní organizace

Společnosti mezinárodního charakteru lze definovat jako společnosti, jejichž činnosti probíhají v zahraničních dceřiných společnostech, avšak s velkou mírou vlivu podnikatelských zkušeností mateřské společnosti. K vedení mezinárodních organizací je možno přistupovat mnoha způsoby.<sup>1</sup> Níže jsou uvedeny hlavní rozdíly mezi jednotlivými modely řízení těchto organizací.

### 1.1.1 Modely mezinárodních organizací

Z vymezení problému a cílů práce vyplývá, že obě dvě společnosti, o kterých je v této práci řeč, jsou společnostmi mezinárodními. Proto je důležité podívat se na základní modely mezinárodních organizací a na hlavní rozdíl mezi způsobem jejich řízení a vedení. Podle pánů Barletta a Ghoshala existují čtyři takové modely:

- **decentralizovaná federace** – tento model je uplatňován u tradičních mnohonárodních společností, kdy je každá národní jednotka řízena téměř jako samostatný objekt tak, aby docházelo k optimalizaci výkonu v místním prostředí,
- **centralizovaný „náboj kola“** – model využíván především globálními organizacemi se zaměřením pozornosti nejvíce na globální trh, lokální trh je až vedlejším zájmem, lze je také popsat jako model s velmi pevnou kontrolou,
- **koordinovaná federace** – základem je promyšlený systém řízení, jež umožňuje organizaci udržet si kontrolu, přestože manažeři národních jednotek mají určitou volnost v uplatňování přístupů, které vycházejí z podmínek lokálních trhů,
- **nadnárodní** – zacílení na globální konkurování je prováděno společností pomocí mnohorozměrných strategických schopností, přesto však ber také v úvahu požadavky lokálních trhů a dovoluje na ně reagovat.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.103.

<sup>2</sup> Tamtéž, s.104.

### 1.1.2 Kulturní rozmanitost

Armstrong se ve své knize odkazuje na pány Sparrowa a Hiltropa, kteří popsali oblasti lidských zdrojů, které mohou být silně ovlivňovány národní kulturou. Mezi tyto oblasti patří například určení toho, **co dělá z manažerů manažery efektivní**, pohled na **poskytování feedbacku**, neboli zpětné vazby na pracovní výkony tváří v tvář, dále pak **rozdílnost pojetí sociální spravedlnosti** a také **rozdíly v systémech odměňování**. Připravenost zaměstnanců **neodmítnout práci v zahraničí**, různorodost přístupů ke **strukturování organizace a strategické dynamičnosti** patří také k národní kulturou ovlivňovaným oblastem.<sup>3</sup>

### 1.1.3 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o výhody poskytované zaměstnancům navíc. Mohou být vyjádřeny finančně i nefinančně. Cílem poskytování zaměstnaneckých benefitů je **atraktivnost a konkurenceschopnost** při nabírání nových zaměstnanců nebo udržení si stávajících kvalitních lidských zdrojů. Společnosti také záleží na uspokojování osobních potřeb zaměstnanců. Některé odměny poskytované pracovníkům mohou být také daňově zvýhodněny. Mezi cíle poskytování těchto výhod nepatří motivace zaměstnanců. Jako důvod lze označit nepřímou souvislost mezi spokojeností s výhodami a výkonem pracovníka. Samozřejmě ale pomáhají vytvářet pozitivnější přístup zaměstnanců ke společnosti a zlepšují jejich angažovanost, oddanost a také výkony celé organizace.<sup>4</sup>

#### Hlavní dělení zaměstnaneckých výhod:

- **osobní potřeby** – různé formy dovolené, volno na péči o děti, přerušení pracovního výkonu z důvodu studia, mateřství apod., dále také různé formy fitness členství nebo také rekreačních pobytů
- **osobní jistoty** – zde patří především zdravotní, úrazové, životní, ale i nemocenské pojištění,
- **penzijní systémy** – jedny z nejdůležitějších výhod, které myslí na budoucnost zaměstnanců,

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.106.

<sup>4</sup> Tamtéž, s.595.

- **finanční výpomoc** – zde jsou řazeny různé půjčky poskytované organizací, dále pak různé druhy pomoci v oblasti bydlení, a také slevy na firemní produkty,
- **podnikové automobily** – možnost využívání služebního automobilu často i pro osobní účely,
- **nehmotné výhody** – mezi tuto kategorii patří především výhody, které pomáhají zlepšovat kvalitu pracovního života a vytvářet atraktivní prostředí a společnost pro vykonávání pracovních povinností,
- **další výhody** – benefity, které zlepšují úroveň života zaměstnanců, např. firemní kreditní karty, mobilní telefony a úhrada výloh za komunikaci, příspěvek či plné dotování stravování a mnoho dalších výhod, které se liší podnik od podniku.<sup>5</sup>

### **Kafeterie – pružný systém zaměstnaneckých výhod**

Systém kafeterie lze popsat jako velmi moderní a flexibilní přístup k výběru a řízení zaměstnaneckých výhod. Jde o finanční balíček, který může disponovat každý zaměstnanec a rozhodnout se, jak vysokou částku ze stanoveného balíčku využije na konkrétní benefity, které si zvolí z nabídky. Lze měnit poměr mezi různými výhodami, ale také vybrat si případně určitou část výhod v penězích. Každá společnost může v systému kafeterie nabízet svým pracovníkům jiné možnosti využití, a také se může rozhodnout, které z výhod budou do programu zahrnuty, a které budou fixně stanoveny pro každého zaměstnance (např. životní pojištění každému zaměstnanci). Výhodou pružného systému firemních výhod je především možnost volby výhody každým jednotlivým zaměstnancem. Tento systém je lehce nastavitelný v podniku a dokáže ušetřit spoustu peněz, ale také práce s administrativou kolem každého samostatného benefitu. Využíváním systému kafeterie roste spokojenost zaměstnanců s výhodami, neboť si je mohou volit a upravovat sami.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.595 - 596.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 596.

## 1.2 Motivace

Motivaci lze definovat jako cílené využití motivů pro vyvolání požadovaného jednání. Při motivaci je zásadní znát konkrétní motivy, které vycházejí především z potřeb motivovaných. Veškerá přání nebo cíle vznikají na základě potřeb, které je nutno uspokojit. Tyto potřeby jsou uspokojeny aktivitou zaměřenou na dosažení stanovených cílů. Ve firemním prostředí by měl manažer mít osvojenou dovednost ukázat svým pracovníkům, jak mohou uspokojit své potřeby a zároveň využít a rozvíjet svůj potenciál. Tento přístup je výhodný nejen pro pracovníky a rozvoj sebe sama, avšak vede také k úspěšné realizaci cílů organizace.<sup>7</sup>

O motivaci se dá tedy říci, že je nositelkou velké výhody – pokud se manažer trefí správně do motivů svých pracovníků, nejsou pak nezbytné další vnější podněty ke splnění daného cíle. Je důležité, aby pracovník vykonával úkol, který jej baví nebo který považuje za významný, stejně jako svou účast na daném úkolu. Samotný proces motivace není vůbec jednoduchý. Je nezbytné vědět hodně o člověku, který má být motivován, ale také o nejrůznějších nástrojích a faktorech motivace.<sup>8</sup>

Při motivaci jsou uspokojovány zájmy motivujícího (např. firmy), zároveň jsou však uspokojovány také potřeby motivovaného. Tímto se motivace odlišuje od manipulace, při které jsou uspokojovány pouze zájmy manipulujícího. Uspokojení potřeb manipulovaného je jen vedlejším důsledkem, nebo se může jednat o dočasnou taktiku dosažení cílů manipulujícího.<sup>9</sup>

*„Cílem motivování v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu.“<sup>10</sup>*

---

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 51.

<sup>8</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. s. 15.

<sup>9</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. s. 125.

<sup>10</sup> MANAGEMENT MANIA: *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]

### 1.2.1 Motiv a druhy motivů

Motiv lze definovat jako pohnutku nebo důvod pro určité lidské konání. Může být také chápán jako např. potřeba, instinkt, pud, touha, hnací síla nebo zájem. Pojetí samotného motivu se liší v závislosti na motivační teorii vedení lidí. Zdrojem motivu mohou být podněty vnitřní, a to vědomé nebo nevědomé, nebo podněty vnější, tedy stimuly. V souvislosti s potřebami jsou motivy různě klasifikovány a seřazovány. Největší vliv na toto třídění má Maslowa hierarchie potřeb. Než člověk začne jednat, zvažuje velké množství pohnutek. Konečné rozhodnutí je dáno výběrem nejdominantnějšího motivu, ostatní jsou potlačeny.<sup>11</sup>

Mimo další motivy se vždy v činnosti objevuje jeden společný motiv, a to motiv výkonu. „*Tento motiv vyjadřuje obecně touhu po dosažení úspěchu, tedy něčeho, co by kromě subjektivního uspokojení vyvolalo i obdiv a úctu sociálního okolí, což přímo vede k evalvací ega, tedy zvýšení vlastní hodnoty.*“<sup>12</sup>

Pro měření síly motivu jsou důležité dvě veličiny, a to síla potřeby úspěchu a síla potřeby vyhnutí se neúspěchu, neboli strach z neúspěchu. Při plnění úkolu jsou vždy aktivovány obě tyto potřeby. Ve výsledku se projeví ta potřeba, která je silnější a má pro motivovaného větší váhu. Samotné jednání není ovlivněno pouze silou motivu, ale také subjektivní pravděpodobností dosažení úspěchu a konkrétní hodnotou cíle pro motivovaného. Z toho však nelze usuzovat, že jedinec se slabým motivem výkonu má nízkou touhu po úspěchu.<sup>13</sup>

### 1.2.2 Druhy motivací

Z časového hlediska lze motivaci rozdělit na tři druhy:

- **krátkodobá** motivace (ve formě zpětné vazby),
- **střednědobá** motivace (uspokojení z práce),
- **dlouhodobá** motivace (možnost rozvoje potenciálu, osobnosti a kariéry).<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 51.

<sup>12</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 21-22.

<sup>13</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 22-23.

<sup>14</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 51.



Podle zdroje motivace je motivace dělena na:

- **vnitřní motivace** – jak vyplývá z názvu, jedná se o motivaci, která vychází ze vnitř, lidé si ji sami vytvářejí a jsou jí ovlivňováni k určitému chování na základě faktorů, jako je odpovědnost, autonomie, zajímavost obsahu práce, možnost využití a rozvíjení dovedností, a také např. možnost kariérního růstu v hierarchii společnosti,
- **vnější motivace** – přichází k zaměstnancům od jiných osob v podobě odměn jako např. zvyšování platu, povýšení, morální ohodnocení nebo naopak v podobě negativní, kde patří různé tresty jako snižování platu, kritika nebo disciplinární řízení.<sup>15</sup>

### **Pracovní motivace**

Již v druhé polovině 19. století se pracovní motivací začal zabývat Frederick Winslow Taylor. Dospěl k závěru, že až značné a permanentní zvýšení mzdy má vliv na pilnější práci dělníků. V průběhu historie vzniklo několik teorií pracovní motivace. Mezi ty nejznámější patří Hullova teorie posilování. Definice říká, že *„je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činnosti“*. Základem hierarchie pracovní motivace se stala známá Maslowa hierarchie potřeb, kde je výše postavená potřeba uspokojena až po uspokojení potřeby níže postavené. Tyto potřeby jsou: fyziologické, potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba úcty a respektu, a nakonec potřeba seberealizace. Na další straně je znázorněna právě tato hierarchie potřeb převedena do oblasti pracovní motivace.<sup>16</sup>

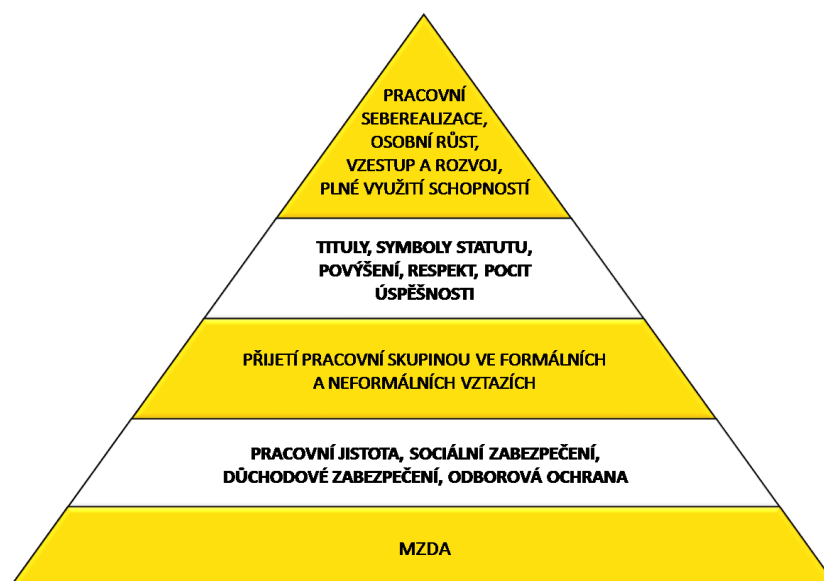
*„Maslow řekl, že člověk je živočich s přáními; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací.“<sup>17</sup>*

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.221.

<sup>16</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 14.

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.224.



Obrázek 1: Pracovní motivace – hierarchie<sup>18</sup>

### 1.2.3 Demotivace

Demotivaci můžeme nazvat jako nežádoucí motivace. Často bývá prováděna neúmyslně a původně s dobrým záměrem. Stejně jako na člověka působí motivy, které vytváří jeho motivaci a vlastně důvod, proč daný úkol splnit, tak mohou na motivovaného působit různé faktory, které se projeví jako demotivující. Níže jsou vypsány nejruznější původy demotivace:

- **chybné řídicí praktiky** (chybějící nebo nepřesná komunikace, upřednostňování některých zaměstnanců, aj.),
- **nejasné příkazy** (mohou vést ke špatnému řešení úkolu a následné demotivaci práci měnit nebo začínat od začátku),
- **nedostatečné nebo chybné informace** (motivující nemá dostatek informací nebo správné informace, na jejichž základě by měl být úkol proveden),
- **chybně zvolené motivační nástroje** (např. pro pracovníka typu X jsou použity metody motivace pro pracovníka typu Y),
- **špatný celkový dojem** (pracovník nemusí souhlasit se zadaným úkolem, zaměstnanci může být nepříjemné zpracovávat dané téma, má pocit, že úkol mu byl přidělen nespravedlivě aj.),
- **rozčarování, nespokojenost** (pokud např. zaměstnavatel slíbí zaměstnanci určité podmínky nebo odměny vztahující se k dané práci a pak je nedodrží),

<sup>18</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 14. (Vlastní zpracování)

- **složité program nebo proces** (pracovník se musí naučit pracovat s novým programem v krátkém časovém horizontu, nebo nemá dostatek informací a postupů k danému procesu apod.).<sup>19</sup>

Demotivace může nastat taky jako příčina absence pokroku při vykonávání dané činnosti. Motivovaný ztrácí chuť a elán danou práci dokončit. Mezi další příčiny patří také nespravedlivé odměňování, špatná organizace práce, nevšímavost manažera, nezasloužená kritika nebo i nezasloužená odměna spolupracovníka. Další příčiny vzniku demotivace jsou hrubé jednání a zesměšňování, nezájem nadřízených řešit problémy v týmu nebo jejich neochota zvážit návrhy zaměstnanců.<sup>20</sup>

## 1.2.4 Motivační teorie

### Maslowa hierarchie potřeb

Jedná se o jednu z nejznámějších teorií motivace, se kterou se denně setkáváme v běžném životě. Potřeby, které jsou v Maslowě pyramidě postaveny výše jsou uspokojeny až poté, co jsou nasyceny potřeby postavené níže. Pokud dojde ke konfliktní situaci, vyhrává potřeba níže postavená.<sup>21</sup>



Obrázek 2: Maslowa hierarchie potřeb<sup>22</sup>

Tato teorie byla také zmíněna v části definující pracovní motivaci, neboť se stala základem pro stanovení hierarchie pracovní motivace.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> EKONOMIKA-MANAGEMENT. STUDENTSKE.CZ: *Nežádoucí motivace (demotivace)*. [online].

<sup>20</sup> KONEČNÝ, G.: *Jak motivovat a udržet zaměstnance* [online].

<sup>21</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 14.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 14. (Vlastní zpracování)

### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Jak již je zřejmé z názvu této teorie, je založena na subjektivním dojmu spravedlnosti a nespravedlnosti motivovaného. Každý člověk se srovnává se svým okolím nebo se členy skupiny, ve které se pohybuje. Pokud nabude dojmu, že vynaložil velké úsilí, avšak odměna nebyla přiměřeně velká jako u ostatních, vzniká nový motiv vedoucí k vyrovnání této nastalé nerovné situace. Může dojít ke snížení úsilí, nebo ke snaze dosáhnout vyššího zisku. Člověk zkrátka porovnává své vynaložené úsilí a dosažené výsledky v nejrůznějších podobách (povýšení, prémie, uznání aj.) se snahou a výsledky jiných. Adams také připojil k této teorii důležitou myšlenku, na kterou by manažeři neměli nikdy zapomínat: „*Lidé jsou motivováni, je-li s nimi slušně zacházeno, jinak jsou demotivováni.*“<sup>24</sup>

### **Herzbergerova dvoufaktorová teorie**

Tato teorie vychází ze zjištění, že na pracovní spokojenost a nespokojenost mají vliv dvě různé skupiny faktorů. První skupina faktorů vyvolává a ovlivňuje spokojenost. Tato skupina může být také nazývána satisfaktory nebo motivátory. Mezi tyto faktory spokojenosti s velkou motivační silou patří uznání, úspěch, zodpovědnost, růst, povýšení a samotná práce. Do druhé skupiny faktorů, které dokážou vyvolat nespokojenost, patří mezilidské vztahy, pracovní podmínky, politika ve firmě, dozor, plat a bezpečí. U těchto tzv. dissatisfaktorů dochází k rychlému vyčerpání jejich vlivu. Existují také kritické názory Herzbergerovy teorie, které poukazují na skutečnost, že spokojenost a výkon jsou poměrně nezávislé proměnné. Této, stejně jako teorii Maslowa, je vytýkáno zjednodušování situace.<sup>25</sup>

### **Alderferova ERG teorie**

„*Vychází z rozlišení tří typů potřeb, které se hierarchicky následují: E (existenční potřeby), R („relatedness“ – vztahy) a G („growth“ – růst).*“<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 14.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 15-16.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 14-15.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 15.

### **Vroomova teorie**

Tato teorie je založena na atraktivitě cíle. Čím je vytyčený cíl hodnotnější nebo přitažlivější, tím větší úsilí motivovaný vynaloží pro dosažení požadovaného výsledku. Tuto teorii odráží situace, kdy pracovník vykonává svou práci usilovněji, za předpokladu, že očekává například prémie či povýšení za odvedený úkol. Díky této teorii je jasně vysvětleno, proč je nezbytné, aby byl pracovník schopen rozpoznat propojení mezi jeho úsilím a odměnou za vykonanou práci. Můžeme tedy říci, že vnější peněžní motivace funguje pouze při jasně definovaném úkolu a následné hodnotě odměny pro motivovaného.<sup>27</sup>

### **Teorie cíle Lathama a Locka**

V této teorii je vysloven názor, že motivace a výkon se zvyšují v závislosti na specifikaci cílů, jejich přijatelnosti (odsouhlasení) a existenci zpětné vazby na výkon. Důležité je také, aby odsouhlasené cíle byly podporovány vedením, stejně jako činnosti nezbytné k dosažení těchto cílů.<sup>28</sup>

### **McGregorova teorie pracovní motivace X a Y**

Zde se setkáváme s naprosto odlišným pojetím motivační teorie. Pozornost je zde zaměřena na samotné pracovníky a na jejich rozdělení do dvou skupin. Typ pracovníka z kategorie X nepracuje rád a s nadšením, dokonce se pracovním úkolům snaží vyhýbat. Dělá jen ty činnosti, které jsou nejnutnější. Proaktivity nebo větším přemýšlením nad pracovními činnostmi se od něj nadřizený dočká jen stěží. Tento typ pracovníka potřebuje ke své práci pevné vedení, kontrolu a motivaci ze strany nadřizeného. Pracovníka kategorie Y lze popsat jako proaktivního, kreativního, vynalézavého a ochotného přijmout odpovědnost za sebe a svou práci. Pokud má nadřizený v týmu jedince typu Y, je důležité, aby jim dokázal dát volnější ruku a více prostoru k rozvoji jejich potenciálu. Nezbytné je povzbuzování k samostatné práci, vytváření nejrůznějších příležitostí pro jejich růst, ale také pozitivní oceňování jimi dosažených výsledků.<sup>29</sup>

---

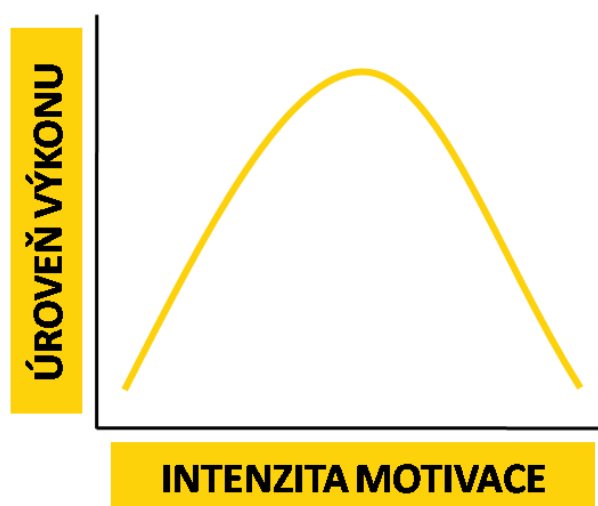
<sup>27</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 15.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 15.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 16.

### 1.2.5 Vztah mezi motivací a výkonem

Vztah motivace a výkonu bohužel nelze definovat jako lineární, tedy čím větší motivace, tím lepší výkon. Tento vztah neplatí, jelikož při tzv. přemotivování dochází také k nárůstu neklidu, nervozity, paniky a dalších negativních projevů, které mohou vést až k úplné ztrátě výkonnosti, zablokování se a zhroucení motivovaného. Je tedy důležité udržovat určité optimum, které platí pro výkon každé práce. Tento vztah je definován zákonem Yerkes-Dodsona a má formu obráceného „U“. Z grafu níže lze vyčíst, že k maximálnímu výkonu vede optimální intenzita motivace.<sup>30</sup>



Obrázek 3: Vztah motivace a výkonu<sup>31</sup>

Motivace, která se nachází pod, nebo nad daným optimumem, vede k nižším výkonům. Tato škála motivace je samozřejmě velmi individuální u každého jedince. Velkou roli při stanovení optima motivace hraje temperament nebo stabilita osobnosti. „Lze říci, že jeden stejný podnět (například tedy výsledek hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké nebo nadměrné).“<sup>32</sup>

### 1.2.6 Motivační faktory

Motivační faktory lze definovat jako hnací sílu, která zapříčiňuje motivaci jedince.

Základní motivační faktory můžeme dělit do dvou skupin:

**Pozitivní motivace** – tento druh motivace je založen na určité odměně za lepší výkony:

<sup>30</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 18.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 18. (Vlastní zpracování)

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 18.

- faktor seberealizace (možnost uplatnit svůj potenciál a uspokojit vlastní nápady),
- faktor morálního ocenění (uznání mezi kolegy aj.),
- faktor hmotné zainteresovanosti (hmotná odměna jako zvýšení platu, prémie aj.).

**Negativní motivace** – druh motivace, jež je založen na silových faktorech:

- faktor strachu (hrozba ztráty pracovního místa, postavení aj.),
- faktor existenční<sup>33</sup>

### 1.2.7 Motivační program

Jedná se o pojem, který není jasně vymezen. Motivační program může být tedy vyjádřením jak pro dílčí, tak i pro ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem ať už dílčího nebo souhrnného motivačního programu je pozitivně ovlivňovat výkon a jednání pracovníků a vytvořit či upevnit jejich pozitivní postoje k organizaci. Chce-li vedení, aby byl motivační program účinný a přinesl společnosti co nejlepší výstup, musí vycházet z personální strategie organizace. Jde především o posílení identifikace zájmů pracovníka se zájmy společnosti. K dosažení nejvyšší efektivity motivačního programu slouží tzv. manažerské motivační strategie. Pro tvorbu takového programu slouží soubor odpovědí na otázky týkajících se oblastí identifikace cíle, jeho realizovatelnosti a důležitosti, popisu současného stavu, všech kladů a záporů, překážek a rizik, různých možností provedení, termínů, odpovědností, kompetencí a kooperací, způsobu kontroly, účinnosti a mnoho dalších.<sup>34</sup>

## 1.3 Stimulace

Proces stimulace lze popsat jako ochota udělat nějakou činnost pomocí vnějších podnětů, tedy stimulů. Dokud je člověk stimulován pomocí těchto vnějších činitelů, jako je např. určitá odměna, pokračuje v práci, neboť je mu kompenzováno nepohodlí spojené s výkonem. Avšak za velkou nevýhodu stimulace je považován fakt, že pokud přestanou být vnější stimuly poskytovány, zastaví se i výkon.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> MANAGEMENT MANIA: *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]

<sup>34</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 51.

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. s. 15.

### 1.3.1 Stimul

Jako stimul je označován podnět vycházející z okolního prostředí, který vede k činnosti nebo k jejímu omezení. Stimuly jsou běžně používány při vedení a řízení podniků. Mezi ty nejvyužívanější patří mzda nebo plat, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí a spoluúčast na řízení organizace nebo na jejím zisku či vlastnictví. Stimuly jsou tak dobrým nástrojem pro monitorování zaměstnanců na cestě ke splnění cílů.<sup>36</sup>

Na rozdíl od motivů stimuly působí pouze krátkodobě, a proto je potřebné je v pracovním procesu neustále opakovat. Stimuly mohou také hrát důležitou roli ve chvíli, kdy dojde ke střetu zájmů a potřeb. Tyto vnější činitele pomohou přiřadit jednotlivým zájmům a potřebám určitou prioritu. „*V pracovním procesu systém stimulů ovlivňuje jednání podřízených pracovníků směrem ke zvýšení pracovního výkonu a efektivnosti.*“<sup>37</sup>

## 1.4 Evaluace

Pro název evaluace existuje český překlad, a to hodnocení. Přestože vysvětlení tohoto pojmu je všem známé, je nutné říci, že na území naší republiky byla problematika hodnocení v pracovním prostředí dlouhodobě podceňována a ignorována. Jako jeden z pozitivních důsledků globalizace můžeme vnímat fakt, že byly nejen na české území, ale i do českých firem, zavedeny nejrůznější systémy hodnocení, které prokazatelně zvyšují produktivitu a úspěšnost společností. „*Problematika pracovního hodnocení jako celku je významným nástrojem zvyšování produktivity práce.*“<sup>38</sup>

#### Význam pracovního hodnocení:

- funkce **personální** (úkolem hodnocení je přiblížit podřízeného a nadřízeného a umožnit jim vzájemně sdílet poznatky o pracovních úkolech a vylepšovat je),
- funkce **motivační** (jedním z hlavních cílů evaluace je ujasnění motivů, které mohou zaměstnance motivovat a využití těchto motivů při zadávání úkolů),
- funkce **poznávací** (tato funkce pomáhá najít veškeré silné a slabé stránky hodnoceného, stejně jako klady a zápory pracovních procesů),

<sup>36</sup> MANAGEMENT MANIA: Stimul. [online].

<sup>37</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 123.

<sup>38</sup> WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. s. 55.



- funkce **připomínací** (cílem je připomenout pracovníkovi, jaké jsou na něj kladeny požadavky při plnění pracovních úkolů a při pracovním chování),
- funkce **optimalizační** (evaluace má za úkol zhodnotit pracovní výkon zaměstnance, nalézt slabiny ve výkonu zaměstnance a pomoci mu je zlepšit tak, aby mohl podávat co nejvyšší a nejkvalitnější výkon, jinými slovy nalézt optimum pracovního výkonu),
- funkce **definovací** (cílem je také definovat veškeré možné cíle pro další vzdělávání pracovníka),
- funkce **hodnotící** (úkolem evaluace je také zhodnotit výkon pracovníka za konkrétní období a ujasnit rozdíly v chápání priorit daného výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem),
- funkce **odměňovací** (dalším úkolem hodnocení je také vytváření podkladů pro stanovení mzdy nebo platu zaměstnance).<sup>39</sup>

Hodnocení pracovníka je základním nástrojem sloužícím pro formování jeho dovedností a schopností. Poskytuje důležité podklady pro personální řízení a vedení lidí. Aby byla evaluace účinná, měla by být prováděna pravidelně a systematicky. Cílem takového hodnocení je posoudit výkon a jednání pracovníka a směřovat jeho aktivity tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Je využíváno především k určení úrovně výkonu pracovníka a kvality jeho odvedené práce, rozpoznání jeho potenciálu a navržení doporučení pro jeho budoucí činnost ve společnosti. Významným účelem hodnocení je také odhalení silných a slabých stránek pracovníka a na základě těchto informací formulace návrhů k dalšímu rozvoji. Smyslem samotného procesu je navrhnout pracovníkovi příležitosti ke zlepšení a pomoci mu identifikovat předpoklady k jeho dalšímu rozvoji. Dalším úkolem tohoto posuzování je v některých společnostech také získávání podkladů k odměňování, objasňování možností motivace, zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců a nabídnutí prostoru pracovníkům k vyjádření vlastního názoru na určité problémy či situace. Za velkou výhodu provádění systému hodnocení ve společnosti lze určitě považovat zpětná vazba a nápady zaměstnanců na zlepšení

---

<sup>39</sup> WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. s. 70.

pracovního prostředí, vybavenosti pracoviště, ale i názory na zlepšení v různých, pro společnost kritických, oblastech.<sup>40</sup>

#### 1.4.1 Metody hodnocení

Pro hodnocení práce slouží metody sumární (hodící se tam, kde je obsah prací často měněn a popis prací je málo formalizován, jsou méně nákladné než následující metody)<sup>41</sup> a analytické (nahrazují úsudky měření, kritéria jsou definována a vážena, metody analytické jsou formalizované, opakovatelné, avšak velmi nákladné a složité).<sup>42</sup>

Každá metoda hodnocení práce je složena ze dvou fází. Analýza práce a vypracování popisu práce jsou dvě hlavní činnosti prováděny v první fázi. Součástí druhé fáze je kvantifikace slovních popisů práce a vytvoření řady či odstupňování jednotlivé práce).<sup>43</sup>

Metody hodnocení pracovníka lze definovat jako doporučené postupy, které slouží právě pro jeho hodnocení.

Z hlediska formy mohou být rozděleny na metody:

- **verbální** (formulace slovních závěrů při hodnocení, mohou mít formu volného popisu nebo strukturovaného dotazníku, tzv. checklistu),
- **neverbální** (využívání posuzovacích stupnic nebo numerického hodnocení).<sup>44</sup>

Dále je také stanovena obecná klasifikace metod:

- **měření výsledků zaměstnance** – zacíleno na výstupy práce hodnoceného, např. počet vyrobených kusů, hodnota dokončených zakázek obchodního zástupce aj.,
- **měření chování zaměstnance** – zaměřeno na vystupování a projevy zaměstnance v rámci pracovní činnosti,

---

<sup>40</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 24.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 125.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 2.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 45.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 45.

- **měření vlastností zaměstnance** – v rámci tohoto měření je zkoumáno, zda má hodnocené vlastnosti jako pracovitost, spolehlivost, tvořivost, samostatnost apod.<sup>45</sup>

### **Metoda klíčových (kritických) případů**

Hlavními činnostmi této metody je sledování a vyhodnocování jednání zaměstnance v důležitých pracovních situacích v průběhu delšího časového horizontu. Úspěšné hodnocení pomocí tohoto přístupu je založeno na systematickosti pozorování a správném určení kritických případů. Výhodou je možnost grafického zpracování, kdy výsledná křivka určuje celkovou úroveň dosahování daných kritérií. Další možností je vyhodnocení posuzovaných případů slovní charakteristikou.<sup>46</sup>

### **Metody aktivizační**

Jedná se o metody, které dokážou podpořit a rozvíjet tvůrčí potenciál zaměstnanců, jejich připravenost pro inovace a změny, cit pro kvalitu, přesnost a schopnost podílet se na konkurenceschopnosti organizace.

Mezi aktivizační metody patří:

- **metoda forcefit**, metoda tzv. vyprovokované způsobilosti – tato metoda slouží k rozvoji intuitivního myšlení a kreativitě,
- **metoda objevování** – jedná se o ucelenější přístup,
- **metoda Philips 66** – tuto metodu lze nazvat také jako bouřlivé názorové klání skupin,
- **metoda 635** – šestičlenný tým má za úkol vymyslet 3 varianty řešení zadaného problému jednotlivcem a využít 5 minut pro prezentaci.<sup>47</sup>

### **Assessment centre (development centre)**

Tuto metodu lze nazvat jako diagnostickovýcvikový program, který se používá při vzdělávání mimo pracoviště, především však při výběru a hodnocení osobnostního potenciálu pracovníků. Účastníci assessment centra řeší různé případové studie či pracovní úkoly, na které mají různý časový limit. Velkou roli při použití této metody

<sup>45</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 67.

<sup>46</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 45.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 45.

hraje stres, jehož míra se mění při střídání dynamiky v rámci jednotlivých situacích předložených k řešení, a schopnost tyto stresové situace zvládat. Chování a výstupy účastníků hodnotí skupina nezávislých pozorovatelů.<sup>48</sup>

### **Hodnotící rozhovor**

Jde o metodu hodnocení zaměstnanců, která je nejrozšířenější a nejvíce používaná. Cílem tohoto strukturovaného rozhovoru je snížit pocit formálnosti a mocenského prvku, které mohou vzniknout mezi hodnotitelem a hodnoceným. Pro hodnotitele je tato metody mnohem náročnější, jelikož jeho úkolem je vytvořit důvěrnou a příjemnou atmosféru, snížit obavy a stres hodnoceného, ale zároveň dokázat využívat kritéria hodnocení zaměstnance a formulovat konečné závěry a výstupy z tohoto pohovoru. Veškeré výstupy tohoto hodnocení musí být písemně zpracovány a stát se součástí dokumentace konkrétního pracovníka. Ke správnému vedení hodnotícího pohovoru je nezbytné dodržet určité zásady.<sup>49</sup>

### **Třistašedesátistupňová zpětná vazby (360° hodnocení)**

Jedná se o relativně nový přístup k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, který jako první používaly společnosti Westinghouse, US West nebo The Walt Disney Company. Tato metoda je také nazývána jako více-kriteriální nebo více-zdrojové hodnocení. Na základě zpětné vazby od hodnotitelů, kterými jsou kolegové, nadřízení, podřízení a zákazníci, je sestaven komplexní přehled o veškerých činnostech pracovníka a souhrnné hodnocení těchto činností. Důležitou součástí tohoto procesu je také sebehodnocení, které je poté srovnáváno s ostatními anonymními hodnoceními. Hodnotitelé nejčastěji používají k vyjádření své zpětné vazby strukturované dotazníky. Důležité je přihlížet k tomu, že se může lišit validita hodnocení, ale také objektivnost posuzování pracovního výkonu, která může být ovlivněna nedostatkem informací. Proto je podstatné zahrnout do dotazníku otázku vzájemné provázanosti práce hodnoceného a hodnotícího a obecnou informaci o jejich spolupráci v rámci společnosti.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 4.

<sup>49</sup> Tamtéž. s. 26.

<sup>50</sup> WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. s. 87.

Tato více-kriteriální metoda může být cenným nástrojem motivace pracovníků, neboť se při ní hodnocený nedostává do pasivní role, jako je tomu u tradičního přístupu k hodnocení, kdy se hodnocenému dostává posuzování a následné rozhodování o výkonnosti přímo od nadřízeného. O této metodě říci, že je méně hierarchicky orientována, dále také že dává zaměstnancům pocit důležitosti a významnosti při poskytování vlastního názoru a hodnocení, podporuje důvěru a vytváří pocit demokratického prostředí ve společnosti. Využití tohoto přístupu se nejlépe projeví v týmově orientovaných společnostech, kde existuje poměrně velká provázanost pracovníků a nutnost jejich kooperace.<sup>51</sup>

Při zavádění 360° hodnocení do firmy je nutné jasně stanovit objektivní kritéria, vytvořit písemné postupy, určit tým hodnotitelů a jasně komunikovat cíle zavedení a využívání tohoto programu. Příprava postupů a směrnici, ale také vyvinutí kritérií hodnocení a určení hodnocených a hodnotitelů, jsou hlavní role plánovacího týmu. Jedním z nejtěžších, avšak zároveň nejdůležitějších úkolů je definování kompetencí.<sup>52</sup>

Ve většině organizací nejsou výsledky této metody použity pro stanovení či změnu výše mezd ani neovlivňují profesní postup. Veškeré výstupy jsou předány manažerovi s požadavkem využití těchto informací ke zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců, zlepšení komunikace v týmu a obecně ve společnosti, a také ke stimulaci týmové práce.<sup>53</sup>

Mezi přínosy úspěšného využívání této metody spadají:

- motivace k úspěšnému chování,
- zjištění a stanovení priorit pro rozvoj zaměstnanců,
- zhodnocení efektivity použití školicích a rozvojových programů,
- podpora neustálého zlepšování,
- vyvolání důvěry a pozitivních pocitů u pracovníků poskytnutím spravedlivé a kvalitní zpětné vazby,
- informace pro vedení společnosti o schopnostech a potřebách zaměstnanců,

---

<sup>51</sup> WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. s. 88.

<sup>52</sup> Tamtéž, s. 89.

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 90.

- podpora zaměření podnikové kultury na výkonnost a zlepšení služeb externím i interním zákazníkům,
- vytváření důvěry zapojením kteréhokoli zaměstnance do procesu rozhodování.<sup>54</sup>

### **Sebehodnocení**

„Účelem sebehodnocení je zamýšlení se nad svou prací a svým výkonem, vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného.“ Výhodou je jistá míra sebereflexe, která může mít za následek uvědomění si některých skutečností o pracovním výkonu a odváděných výsledcích. Takové zjištění může zaměstnance motivovat ke zlepšení dosavadních pracovních výsledků či využití disponibilních rezerv. Nevýhodou této metody je, že zaměstnanec nemusí být k sobě objektivně kritický a může dojít k přehlédnutí chyb či zkrácení skutečnosti. Většina zaměstnanců má sklon prezentovat se v lepším světle. Z toho důvodu metoda sebehodnocení slouží spíše jen jako souhrn názorů zaměstnance k jeho dalšímu rozvoji, avšak nevyužívá se jako podklad pro administrativní rozhodnutí. Výhodou procesu sebehodnocení je také to, že se zaměstnanec připraví na hodnocení od svého nadřízeného a může s ním diskutovat a zvážit své názory na svou práci a výkonnost. Tato metoda má také na pracovníka motivační účinek, neboť jej postaví před sumarizaci svých silných a slabých stránek, na jejímž základě si může sám stanovit cíle, kterých chce dosáhnout a oblasti, ve kterých se chce zlepšit. S procesem sebehodnocení dochází také ke snižování defenzivní reakce na následné hodnocení od nadřízeného.<sup>55</sup>

#### **1.4.2 Kritéria hodnocení**

Mezi jednu z nejdůležitějších činností v procesu hodnocení patří definice kritérií hodnocení pracovní výkonnosti a způsoby měření pracovního chování. Tyto způsoby byly vyvinuty dva. První způsob měření poskytuje objektivní údaje o produktivitě. Ve druhém způsobu jsou použity údaje vycházející z posuzování. Tam, kde to charakter práce dovoluje, by měly být posuzovány konkrétní výkony pracovníka dle předem stanovených kritérií (např. počet výrobků, počet zmetků apod.). Na základě těchto kritérií, která by měla být co nejobjektivnější a zároveň nezávislá na vnějších faktorech,

<sup>54</sup> WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. s. 91.

<sup>55</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 76.

je možné nalézt případné problémy v pracovním procesu a zvyšovat výkonnost pracovníka. Je samozřejmostí, že je zaměstnanec předem informován o veškerých zavedených kritériích hodnocení jeho výkonnosti, stejně jako se všemi nastavenými cíli. Všechna kritéria se musí vztahovat k dané práci, být nediskriminující a být stanovena na základě faktorů, které jsou pracovníkem ovlivnitelné.<sup>56</sup>

Mezi čtyři základní požadavky na standardy výkonnosti patří **strategická relevance** (propojení s cíli společnosti), **neúplnost kritérií** (stanovená kritéria pokrývají jen část činnosti), **nekontrolovatelné ovlivnění kritéria** (působení podmínek, které pracovník nemůže ovlivnit) a **spolehlivost hodnocení** (delší časový rozestup mezi hodnoceními nebo více hodnotitelů).<sup>57</sup>

Byla stanovena obecná doporučení, jak by měla kritéria vypadat a jaké by měla mít vlastnosti. Patří mezi ně objektivita, provázanost s prací a popisem práce, včasnost sdílení se zaměstnanci, zaměření se ne na vlastnosti, ale pouze na chování a také odlišnost kategorií zaměstnanců. Dále by kritéria měla být stanovena ve vztahu ke konkrétním funkcím, ne globalizována a hodnocený musí mít možnost tato kritéria splnit, tzn. musí být reálná.<sup>58</sup>

Lze říci, že nejčastěji se v pracovním prostředí používají kritéria, pomocí nichž se hodnotí výkon zaměstnance a kvalita odvedené práce, spolehlivost, samostatnost, vytrvalost, dodržování pracovní doby, smysl pro kooperaci se spolupracovníky, ale také osobní odpovědnost, přizpůsobivost a proaktivita, a neméně důležitý vztah k práci a celé organizace.<sup>59</sup>

### 1.4.3 Chyby při hodnocení

Zaměstnanci, kteří provádějí hodnocení, musí být seznámeni s technikou hodnocení, být dobře informováni a také být důvěryhodní. Jen v tom případě vnímají hodnocené osoby tento proces jako spravedlivý a zpětnou vazbu přijímají snadněji, stejně jako je poté jejich ochota k pozitivní změně větší. Z psychologických výzkumů vyplývá,

---

<sup>56</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 64.

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 64-65.

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 65.

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 65.

že hodnocení závisí na náladě hodnotitele a jeho pozitivním či negativním rozpoložení, které se následně promítají do celkového hodnocení. Z dalších výzkumů je odvozeno, že „*sympatie hodnotitele k hodnocenému jsou často zdrojem zaujatosti a hodnotitelských chyb*“. Zaujatost hodnotícího vůči hodnocenému vede zcela určitě ke zkreslení procesu hodnocení a jeho výsledků. Zaměstnanci, kteří jsou tímto způsobem diskriminováni, prožívají určitou frustraci, která se může odrazit na jejich budoucích pracovních výkonech.<sup>60</sup>

Lze tedy konstatovat, že nemalé množství hodnotitelských chyb plyne z individuálního hodnocení skutečnosti, která je ovlivněna osobními vlastnostmi hodnotitele, jako je jeho vzdělání, zkušenosti, sebevědomí, ale také předsudky vůči hodnocenému. Avšak veškeré tyto chyby hodnotícího jsou součástí samotného hodnocení výkonnosti, neboť lze říci, že hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní. Tyto chyby by se však měli minimalizovat, a to správnou přípravou a vyškolením hodnotícího.<sup>61</sup>

#### Mezi nejčastější typy hodnotitelských chyb patří:

- **Zaujatost** – Faktor, který ovlivňuje hodnocení ve chvíli, kdy je úsudek hodnotícího ovlivněn jeho pozitivním, nebo negativním postojem k pracovníkovi a nehodnotí pouze jeho pracovní výkony. Mezi nejčastější chyby vzhledem k zaujatosti se řadí efekt prvního dojmu, efekt podobnosti sama sobě (pozitivní hodnocení pouze těch zaměstnanců, kteří mají stejné postoje, hodnoty nebo zájmy jako hodnotící), negativní a pozitivní haló efekt (vliv výsledku nebo chování v dílčím aspektu na práci jako celek) a protiprávní diskriminační zaujatost.
- **Kontrast** – Tato chyba se projevuje ve srovnávání zaměstnance a jeho výkony s jinými zaměstnanci a jejich výkony. Výkonnost zaměstnance může být porovnávána pouze se specifickými standardy výkonnosti.
- **Centrální tendence** – Vzniká, pokud nadřizený hodnotí všechny zaměstnance průměrně, aby se vyhnul problémům a poskytování odůvodnění velmi dobrých

---

<sup>60</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 88.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 89.



nebo naopak velmi špatných ohodnocení. Této chybě lze předejít požadavkem na odůvodnění veškerých hodnocení.

- **Mírnost nebo přísnost** – Chyby, které se projevují, pokud má hodnotitel tendenci „házet všechny do jednoho pytle“ bez ohledu na jejich reálnou pracovní výkonnost.<sup>62</sup>

Mezi nejčastější chyby při hodnocení patří např. **metodické chyby** jako hodnocení osoby a ne výkonu, **vliv nálady** nebo **nedostatku informací**, **politikaření a zvýhodňování přátel**, **chyba časového sledu**, **předčasné závěry**, mezi které patří předsudky, dále pak **nesprávná měřítka**, **efekt nedávnosti**, kdy bere hodnotící v potaz výkon za poslední dobu a ne za celé období, **arogantní nebo egocentrická chyba**, **ovlivnění cizími názory** nebo **sympatiemi a antipatiemi**, a také **efekt svatozáře** nebo **haló efekt**.<sup>63</sup>

V oblasti hodnocení hraje velkou roli validita. Existuje mnoho názorů, které zpochybňují právě validitu a reliabilitu pracovního hodnocení. Nejčastějším problémem je neexistence jednotných kritérií hodnocení, subjektivita ze strany hodnotících nebo absence jednotné metodologie evaluace. Lze konstatovat, že v otázce hodnocení hraje také důležitou roli velikost podniku a jeho organizace. Udržení přijatelné úrovně procesu hodnocení je jistě náročnějším úkolem v organizaci větší, než mezi deseti zaměstnanci. Validita pracovního hodnocení odráží, nakolik je opravdu měřena skutečná výkonnost na konkrétní pozici.<sup>64</sup>

Existují tři druhy validity:

- **konstrukční** – prokazuje, že jsou měřena kritéria, která byla označena pro danou pozici nebo práci jako důležitá či nezbytná, a zároveň jsou skutečně přijatelná,
- **obsahová** – vztahuje se na reprezentativní a relevantní měřitelné faktory, které jsou pro výkon dané práce klíčové, jedná se o vytvoření pracovního popisu pracovníkem i nadřízeným, a také následně vytvoření systému měření pracovní výkonnosti,

---

<sup>62</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 90.

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 90-91.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 66.

- **prediktivní** – založena na statistické analýze popisující souvislost výsledků pracovního hodnocení a výkonnosti v minulosti, a jejich vliv na současný výkon, tato validita je obecně těžko prokazatelná, neboť je k jejímu výzkumu potřebné větší množství zaměstnanců např. povýšených ve stejnou dobu.<sup>65</sup>

#### 1.4.4 Měření spokojenosti zaměstnanců

Úroveň spokojenosti zaměstnanců s jejich prací je možné zkoumat pomocí anket. Lze použít čtyři druhy realizace těchto anket:

- **strukturovaný dotazník** – dotazník zaměřený na zkoumání spokojenosti zaměstnanců může být určen všem, nebo jen vybranému vzorku (např. konkrétnímu oddělení), nabízí se použití standardizované (univerzální) podoby dotazníku, nebo naopak dotazníku vytvořeného speciálně pro danou společnost s potřebnými otázkami a oblastmi řešení, největší výhodou dotazníku je nízká cena organizace i analýzy,
- **rozhovor** – cílem rozhovoru je ve většině případů zjištění hlubších názorů, které jsou snadněji zjistitelné při individuálních rozmluvách, ale jsou využívány také rozhovory skupinové se zaměřením na konkrétní témata, avšak způsobují omezenější sdílnost členů této skupiny, jedná se o dražší a časově náročnější způsob získávání názoru, jehož analýza je velmi složitá,
- **kombinace dotazníku a rozhovoru** – jde o zkombinování kvantity s kvalitou, kvůli časové náročnosti se mohou rozhovory pořádat pouze s určitou skupinou lidí ze všech dotazovaných,
- **diskusní skupiny** – tzv. reprezentativní vzorek, jež se vyznačuje společnými rysy jako je informovanost, důvěrnost, strukturovanost aj., se zaměřuje na konkrétní témata, cílem diskusních skupin je zjistit jejich názory a postoje na danou problematiku.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 66-67.

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s.229 – 230.

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

### 2.1 Charakteristika společnosti

Tato práce je zaměřena pouze na brněnskou pobočku společnosti Zebra Technologies. Nyní však pár slov o mezinárodní společnosti a všech jejích pobočkách po celém světě.

#### Historie společnosti

Společnost Zebra Technologies byla založena již v roce 1969, tehdy však jako Data Specialties. Zakladateli byli Ed Kaplan a Gary Cless. V roce 1980 vynalezli a přišli na trh s první tiskárnou čárových kódů. Tento prvek byl později také zdrojem změny názvu společnosti díky své blízké podobnosti zvířeti. Společnost byla přejmenována v roce 1986. Tentýž rok představili světu první termální tiskárnu. V roce 1991 byla přemístěna výroba z Asie do USA a také byla otevřena první evropská obchodní pobočka. V roce 1998 se společnost spojila s Eltron International, společností, která byla na trhu jedním z nejvýznamnějších poskytovatelů stolních tiskáren a tiskáren identifikačních karet. V roce 2000 Zebra také získala společnost Comtec Information Systems, předního poskytovatele bezdrátových mobilních tiskáren.<sup>67</sup>

V roce 2007 odešel tehdejší CEO Ed Kaplan do důchodu a vedení společnosti se ujal Anders Gustafsson. Rok 2013 byl velmi úspěšný, neboť byla světu představena nová IoT platforma Zatar a revoluční řešení MotionWorks Sport. Také byla připojena úspěšná společnost Hart Systems. Avšak největší akvizice byla oznámena v dubnu roku 2014, a to odkoupení divize Enterprise od společnosti Motorola Solutions. Tímto krokem se brněnská pobočka, o které pojednává celá tato práce, stala součástí společnosti Zebra Technologies.<sup>68</sup>

Připojením divize Enterprise se podnik s tehdejšími 2400 zaměstnanci rozšířil na podnik čítající více jak sedm tisíc pracovníků po celém světě. Celá tato transakce stála společnost 3,45 miliard USD, z toho 200 milionů bylo zapláceno hotově. Tento krok byl pro společnost Zebra Technologies velmi významný, neboť byla spojena dvě velmi blízká odvětví trhu. Zebra Technologies - světový lídr v oblasti specializovaného tisku,

---

<sup>67</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje. (Vlastní zpracování)

<sup>68</sup> Tamtéž.

technologie RFID a lokalizačních a pohybových sledovacích řešení se spojil s lídrem v oblasti podnikových mobilních počítačů a technologií sběru dat. Tímto dobře promyšleným tahem byl zajištěn větší podíl na trhu a schopnost nabídnout svým zákazníkům komplexní konečné řešení pro jejich podnikání.<sup>69</sup>

V roce 2015 došlo ke změně loga společnosti a nová Zebra Technologies nyní míří k dosažení pozice globálního lídra v oblasti technologií sběru a zpracování dat, a také lídra v oblasti technologie RFID.<sup>70</sup>

### **Základní údaje o firmě:**

Logo:



Obrázek 4: Logo společnosti 1<sup>71</sup>



Obrázek 5: Logo společnosti 2<sup>72</sup>

Sídlo obchodní firmy:

**Zebra Technologies Corporation**

Corporate & International Headquarters

3 Overlook Point

Lincolnshire, Illinois 60069 USA<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>70</sup> Tamtéž.

<sup>71</sup> Tamtéž.

<sup>72</sup> Tamtéž.

<sup>73</sup> Tamtéž.

### Pobočky v ČR:

Brno – centrum zákaznické podpory, region EMEA = Europe, Middle East and Africa

Praha – centrum obchodních zástupců, region EMEA<sup>74</sup>



Obrázek 6: Pobočky společnosti ve světě<sup>75</sup>

### Vize:

Společně s partnery vytvořit chytřejší, více propojenou globální, obchodní komunitu.

### Mise:

Potěšit zákazníky schopností přijmout chytřejší akce prostřednictvím inovativních produktů a řešení, které umožňuje viditelnost.<sup>76</sup>



Obrázek 7: Vize a mise společnosti<sup>77</sup>

<sup>74</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.



<sup>75</sup> Tamtéž.

<sup>76</sup> Tamtéž.

<sup>77</sup> Tamtéž.

## Nabídka služeb a sortiment zboží:

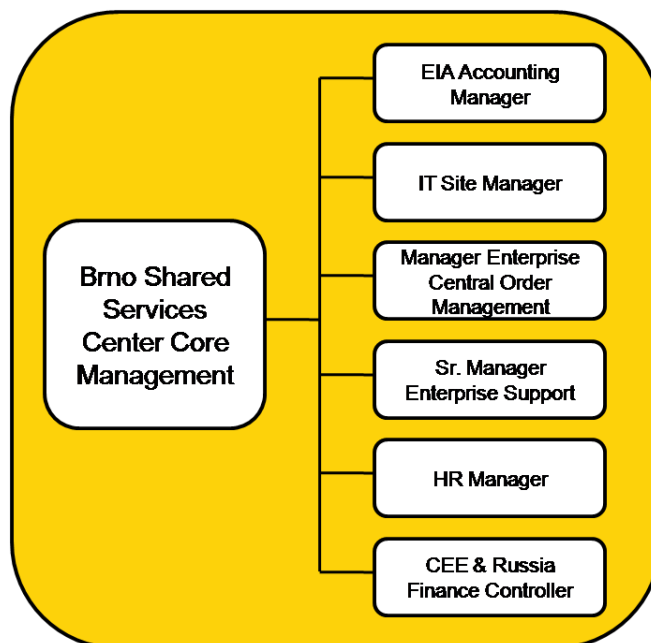
Zboží a služby	Rozdělení zboží a služeb	Příklad
<b>Speciální tiskárny</b>	Stolní, průmyslové, mobilní, obchodní (stánkové), tiskárny RFID, tiskárny karet, tiskové jednotky (stroje).	
<b>Mobilní počítače</b>	Kapesní počítače, přenosné počítače, počítače instalované do vozidel, tablety, kapesní RFID čtečky.	
<b>Čtečky čárových kódů</b>	Víceúrovňové, pevně nainstalované, čtečky pro obecné účely, velmi odolné a robustní čtečky, čtečky určené pro zdravotnictví, inteligentní čtečky.	
<b>RFID</b>	Kapesní čtečky, pevně nainstalované čtečky, RFID antény, RFID tiskárny.	
<b>Sít'ová řešení</b>	Bezdrátové sítě LAN, úzko-pásmové digitální bezdrátové řešení, hlasové zařízení.	
<b>Lokalizační a pohybové sledovací řešení</b>	WhereNet – lokalizační systém Dart UWB – sledovací systém se správou aktivit RTLS – obsahuje WhereNet i Dart UWB	
<b>Software</b>	IoT Zatar, Pro mobilní počítače, Pro tiskárny čárových kódů, Pro čtecí systémy, Pro tiskárny karet, Pro řízení zásob, Pro systémy WLAN, Pro rozvoj služeb, Zebra Commerce, Zebra Partners.	

<p style="text-align: center;"><b>Servis</b></p>	<p>Plánování a návrh, zavedení sítě, aplikací a vývoj služeb, technická podpora, podpůrné služby, opravárenské centrum, management zdrojů a zařízení, management síťové infrastruktury, produktová a systémová certifikace, trénink a vzdělávání.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Zásoby, příslušenství</b></p>	<p>Příslušenství pro mobilní počítače, příslušenství pro čtečky čárových kódů, příslušenství pro kiosky, příslušenství pro RFID, příslušenství pro tablety, příslušenství pro WLAN, příslušenství pro tiskárny a tiskové jednotky.</p>	

Tabulka 1: Nabídka služeb a sortiment zboží<sup>78</sup>

### Organizační struktura brněnské pobočky Zebra Technologies

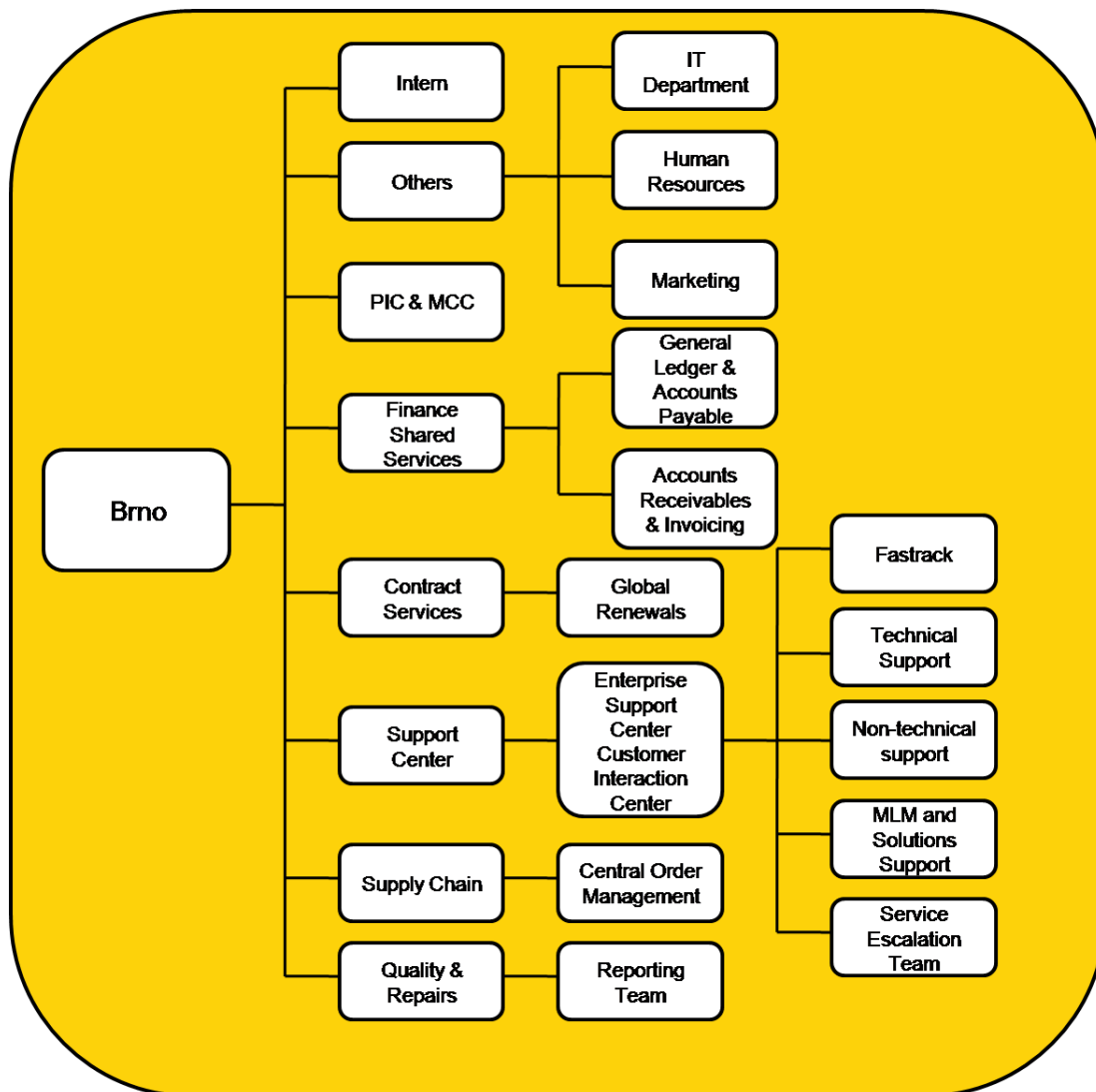
Zebra Technologies je velká společnost s mnoha pobočkami po celém světě. Každá taková pobočka spadá pod určitý region, avšak potřebuje také jisté místní vedení. V Brně se na řízení a vedení podílí několik osob ve funkcích popsanych níže. Tato organizační struktura je nazývána Core Management, neboli hlavní vedení (jádro managementu).



Obrázek 8: Core management brněnské pobočky<sup>79</sup>

<sup>78</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje. (Vlastní zpracování)

<sup>79</sup> Tamtéž. (Vlastní zpracování)



Obrázek 9: Organizační struktura brněnské pobočky<sup>80</sup>

V Brně se nachází největší centrum podpory pro celou oblast EMEA, které zahrnuje technickou i netechnickou pomoc zákazníkům, podporu pro servisní kontrakty a důležité centrum pro oblast kvality. V nové budově sídlí také velké oddělení financí. Nechybí zde ani týmy, které se zabývají marketingem, prací s firemními partnery a také prvotním kontaktem se zákazníky. Rozdělení týmů je zobrazeno v organizační struktuře na obrázku., kde jsou zachovány originální názvy týmů v angličtině. V některých případech by byl jejich překlad nepřesný, proto jsou názvy zachovány. V následující kapitole je uveden popis největších týmů a vysvětlení jejich pracovní náplně.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje. (Vlastní zpracování)

<sup>81</sup> Tamtéž.



V této struktuře nejsou zobrazeny další, avšak neméně důležité funkce, které vykonávají jednotlivci. Jsou to například funkce projektového managementu, podpory kvality a auditu, problem managementu, administrativních pozic a mnoho dalších.<sup>82</sup>

Celkově v Brně pracuje na plný 358 zaměstnanců, z toho je 58 maminek na mateřské dovolené. Společnost Motorola rozběhla v nedávné době projekt, který se orientuje na tzv. Trainee program. Zebra Technologies v této aktivitě pokračuje a nyní se na pozici Internship trainee nachází 8 studentů. Tyto pozice jsou přiřazeny k různým týmům, kde se zaučují na práci v těchto týmech, popřípadě pracují na speciálních projektech.<sup>83</sup>

Struktura brněnské pobočky se nemění až tak často, pouze se čas od času mění struktura a zařazení některých týmů, které se orientují na více úkolů a spadají tak pod různá oddělení. Takovým příkladem je tým PIC a MCC, jehož práce je popsána podrobněji v dalších kapitolách. Nejpevnějším bodem, a zároveň takovou základním kamenem této pobočky, jsou především týmy zabývající se kontrakty, technickou a netechnickou podporou zákazníků a financemi.<sup>84</sup>

Tato pobočka se také neustále rozrůstá o nové pozice, stejně jako nové týmy. Stále častěji jsou dávány příležitosti studentům, čímž je následován moderní trend, kdy si společnosti berou mladé a šikovné studenty na stáže a „vychovávají“ si z nich budoucí zaměstnance. Výhodou pobočky v Králově Poli je právě její poloha, neboť leží velmi blízko mnohých fakult Vysokého Učení Technického v Brně. Zástupci společnosti pravidelně navštěvují také akce a veletrhy pořádané právě VUT, aby byla organizace studentům blíže představena a ukázala jim možnosti získávání zkušeností v mezinárodní společnosti, ale také aby jim dala příležitosti využít své teoretické znalosti z vysoké školy a získat kvalitní a dobře placenou práci na českém trhu.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>83</sup> Tamtéž.

<sup>84</sup> Tamtéž.

<sup>85</sup> Tamtéž.

### 2.1.1 Zaměstnanci společnosti

Jak již bylo zmíněno, v Brně pracuje 358 zaměstnanců na plný úvazek, z tohoto počtu je 8 studentů na Internship programu zahrnujícím speciální podmínky. Dále je zde připočteno také 58 maminek, které jsou právě na mateřské dovolené. Zebra Technologies má také velmi malou pobočku v Praze, kde zaměstnává 8 zaměstnanců, kteří však do tohoto celkového počtu nejsou připočítáni, jelikož řešíme především brněnskou pobočku. Ve společnosti pracují také brigádníci, a to konkrétně 38.<sup>86</sup>

Počet zaměstnanců společnosti Zebra Technologies			
Město	Počet zaměstnanců	Mateřská	Celkem
Brno	300	58	358
Praha	8	0	8
<b>Celkem</b>	<b>308</b>	<b>58</b>	<b>366</b>

Brigádníci
38
0
38

Tabulka 2: Počet zaměstnanců<sup>87</sup>

Národnosti zaměstnanců	
Národnost	Počet zaměstnanců
CZ	192
SK	25
IT	10
PL	10
RU	10
RO	9
FR	8
DE	6
ES	5
NL	5
BE	2
BG	2
GB	2
PT	2
AT	1
AZ	1
DZ	1
EC	1
GE	1
GR	1
IE	1
IN	1
MK	1
MX	1
SI	1
US	1
<b>Celkem</b>	<b>300</b>

Tabulka 3: Národnosti zaměstnanců<sup>88</sup>

<sup>86</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>87</sup> Tamtéž. (Vlastní zpracování)

<sup>88</sup> Tamtéž. (Vlastní zpracování)

Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	
Pohlaví	Počet zaměstnanců
Mužské	114
Ženské	186
<b>Celkem</b>	<b>300</b>

Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví<sup>89</sup>

Většina zaměstnanců v Brně spadá do určitého týmu, avšak některé pozice jsou velmi specifické a spadají pod globální vedení, které nemá sídlo v ČR. Níže jsou uvedeny základní statistiky o počtech členů týmů a oddělení, dále pak popis největších týmů a jejich pracovní náplň.

Rozdělení zaměstnanců podle týmů	
Týmy (oddělení)	Počet zaměstnanců
nonTEC	47
TEC L1	26
Další	17
TEC L2	13
TEC MLM	13
Fastrack	8
SET	3
<b>Support Center</b>	<b>127</b>
FSS	43
FA	7
<b>Finance</b>	<b>50</b>
Distribution	12
Southern Europe	10
CEMEA	8
Renewals	7
Northern Europe	6
Management	1
<b>Contract Services</b>	<b>44</b>
COM	29
Supply Chain other	8
<b>Supply Chain</b>	<b>37</b>
Marketing	12
HR	4
IT	2
Další	1
<b>Další</b>	<b>19</b>
<b>Global Quality Analysts</b>	<b>15</b>
Intern	8
<b>Celkem</b>	<b>300</b>

Tabulka 5: Rozdělení zaměstnanců podle týmů<sup>90</sup>

<sup>89</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje. (Vlastní zpracování)

<sup>90</sup> Tamtéž. (Vlastní zpracování)

Rozdělení zaměstnanců podle oddělení	
Oddělení	Počet zaměstnanců
Support Center	127
Finance	50
Contract Services	44
Supply Chain	37
Další pozice	19
Global QA	15
Intern	8
<b>Celkem</b>	<b>300</b>

Tabulka 6: Rozdělení zaměstnanců podle oddělení<sup>91</sup>

### Týmy:

#### **Support Center**

Název tohoto oddělení se dá přeložit jako centrum podpory. Jde o technickou i netechnickou podporu zákazníkům, která je poskytována po telefonu, emailem, prostřednictvím nejrůznějších aplikací, ale v některých případech také osobně. Podpora zákazníkům je zajištěna oficiálně v deseti jazycích. Největší počet zaměstnanců v Brně se věnuje právě zákaznické podpoře, díky čemuž se celá brněnská pobočka společnosti Zebra Technologies nazývá Centrum podpory.<sup>92</sup>

Tým **netechnické podpory** má na starosti především otázky zákazníků obecného charakteru a otázky týkající se oprav jejich produktů. Pracují s tzv. RMA – vytvořenými požadavky pro opravu, případně cení opravy a zpracovávají objednávky těchto naceněných oprav. Týmy netechnické podpory jsou rozděleny podle regionů do 3 týmů a patří k nim i jeden tým, který se stará o produkty Psion – společnost kterou v roce 2013 koupila Motorola Solutions.<sup>93</sup>

**Technická podpora** zajišťuje pomoc zákazníkům s technickými problémy. Se základními problémy se zabývají členové týmu L1, složitější případy pak řeší specialisti pracující pro tým L2. V kritických případech a vážných poruchách poskytují

<sup>91</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje. (Vlastní zpracování)

<sup>92</sup> Tamtéž.

<sup>93</sup> Tamtéž.

členové týmu L2 také tzv. Onsite podporu, tedy pomoc přímo u zákazníka. Tento vylepšený servis je samozřejmě placený a dá se objednat jako kontraktní servis.<sup>94</sup>

Zkratka týmu **MLM** v angličtině znamená Mobility Lifecycle Management. Tento tým poskytuje speciální podporu několika velkým zákazníkům pro konkrétní produkty, a to pomocí speciálních aplikací. Výhodou této pomoci je její rychlost a znalost aplikací zákazníků zaměstnanci společnosti Zebra, a tudíž jejich odborná pomoc.<sup>95</sup>

**Fastrack** je opět jeden z druhů vylepšeného servisu, který se týká pouze Velké Británie a Holandska, kdy je zákazníkům poskytována možnost mít do 24 hodin novou jednotku na místo jejich poškozené. Podporu tomuto servisu poskytuje 8 členů týmu.<sup>96</sup>

### **Finance**

V oddělení financí nalezneme několik menších týmů, které se věnují různým oblastem. Jeden tým se stará především o fakturaci zákazníkům, další tým pracuje na auditech a vede účetních záznamů. Třetí menší tým se stará o všechny ostatní fakturace kromě fakturací objednávek, věnuje se komunikaci s dodavateli a fakturaci cestovních nákladů. Malý tým finančních analytiků má za úkol přezkoumávat žádosti o cenové výjimky a zaobírat se obchodními operacemi, jejich plánováním a přezkoumáváním.<sup>97</sup>

### **Contract Services**

Jedná se o tým čítající cca 40 zaměstnanců, kteří se starají o procesy spojené s poskytováním vylepšených servisních záruk na produkty společnosti. Oddělení je rozděleno do 4 menších jednotek podle zemí, pro které daný tým zpracovává již zmíněné servisní objednávky a vytváří tzv. kontrakty. Odtud pak název Contract Services. Každý tým má svého tým leadera a celé oddělení vede jeden manažer. Řadíme zde také tým Renewals, který se stará o nabídku obnovení kontraktů.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>95</sup> Tamtéž.

<sup>96</sup> Tamtéž.

<sup>97</sup> Tamtéž.

<sup>98</sup> Tamtéž.

## **Supply Chain (COM)**

Nejvíce zaměstnanců oddělení Supply Chain spadá pod tým zvaný COM – Central Order Management. Tento tým se věnuje zpracování objednávek hardwaru i softwaru, řeší problémy spojené s těmito objednávkami, blízce spolupracuje s odděleními obchodu, zásobovacím řetězcem a třetími stranami, které zajišťují logistiku. Dále pak spolupracují s oddělením Contract Services, které zpracovává objednávky vylepšených záručních servisů, také s financemi a týmem starajícím se o partnery společnosti. Členové týmu měsíčně zpracují přibližně 1500 objednávek, z čehož 60 % je procesováno manuálně a 40 % elektronicky.<sup>99</sup>

## **Global Quality Analysts**

Zaměstnanci pracující v tomto týmu se specializují na vyhodnocování kvality každé produktové skupiny s použitím běžných, ale i speciálních inženýrských (technických) metrik. Mezi hlavní měření patří míra poruchovosti a opakovaných oprav, míra poškození zařízení nebo náklady na opravu jednotek. Měsíčně tento tým zpracuje více než 2000 reportů a analýz. Poskytují podporu v oblasti analýz a měření nejen regionálním lídrům, ale také lídrům globálním. Mezi speciální úkoly, na které se tým měření kvality orientuje, patří např. dlouhodobé reporty pro zákazníky.<sup>100</sup>

## **Interns - stážisté**

8 studentů pracujících na zkrácený úvazek, avšak se všemi výhodami zaměstnanců pracujících na plný úvazek, se zabývají nejrůznějšími projekty a úkoly. Někteří z nich si také vyzkoušeli pomocné pozice v různých týmech, což je velmi přínosné pro jejich budoucí kariéru ve společnosti. Tato zkušenost z více týmu jim v budoucnu může pomoci s rozhodováním o směru, kterým se ve své kariéře chtějí ubírat.<sup>101</sup>

## Další týmy:

### **MCC + PIC**

Jedná se o dva velmi specifické týmy, které byly vždy víceméně provázané. Nedávno došlo k jejich úplnému propojení a ke sjednocení vedení tohoto týmu. Tým PIC –

---

<sup>99</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>100</sup> Tamtéž.

<sup>101</sup> Tamtéž.

Partner Interaction Center má 4 zaměstnance, kteří se starají o veškeré partnery společnosti. Tým MCC byl vždy první instancí při kontaktu společnosti zákazníkem. 5 členů týmu MCC je velmi dobře jazykově vybaveno z důvodů poskytnutí podpory zákazníkům v několika světových jazycích na vysoké úrovni. Tým MMC se také zaměřuje zčásti na marketingové kampaně.<sup>102</sup>

## **HR**

Hlavními úkoly je zajištění funkčnosti brněnské pobočky z pohledu lidských zdrojů, jejich odborný výběr, poskytování a zajištění potřebných tréninků a školení, nastavení a úpravy motivačního systému, benefitů a také PM procesu, a mnoho dalších činností.<sup>103</sup>

## **IT**

Místní IT podpora je poskytována jinou společností, avšak 2 IT zaměstnanci této outsourcované společnosti sídlí také v budově s ostatními zaměstnanci, aby byla zajištěna rychlá podpora při řešení jakéhokoliv problému s informačními technologiemi. V Brně sídlí významný pracovník společnosti Zebra na pozici IT manager. Jeho pracovní náplní je zajistit plnou funkčnost veškerých systémů a zavádět potřebné změny a zlepšení na základě komunikace s vedením společnosti v USA.<sup>104</sup>

## **2.2 Analýza současného stavu motivace a evaluace zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno v historii společnosti, v druhé polovině roku 2014 došlo k odkoupení divize Enterprise společnosti Motorola Solutions a připojení této části ke společnosti Zebra Technologies. Tímto krokem se zaměstnanci divize Enterprise ze dne na den stali zaměstnanci jiné společnosti. Veškeré změny samozřejmě neproběhly v jeden den, avšak došlo obecně ke ztížení situace. Otázky spojené s touto obrovskou změnou vyvstaly na povrch již ve chvíli, kdy byla tato transakce oznámena, a to na jaře roku 2014.

---

<sup>102</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>103</sup> Tamtéž.

<sup>104</sup> Tamtéž.

Většina týmů sídlících v Brně nebyla jednostranně orientována pouze na jednu divizi, avšak obecně byl větší objem práce v regionu EMEA spojen s produkty oddělení Enterprise, např. čtečky čárových kódů, mobilní počítače, RFID aj. Tyto velké týmy jako Contract Services, Technical a Non technical help desk a Finance tedy přebrala společnost Zebra. Pouze pár týmů bylo čistě orientováno na podporu produktů druhé divize, kde spadají různá rádia a vysílačky, především pro vládní účely, hasiče, zdravotníky a policii. Proto je tato divize nazývána Government. Týmy spadající pod tuto část Motoroly mohly dopředu tušit, že zůstanou pod Motorolou. A pak zde zůstaly týmy, které bylo těžké zařadit pouze pod jednu divizi. Tyto týmy musely být rozděleny.

Jako jeden ze zaměstnanců můžu soudit, že u většiny pracovníků se zrodila určitá míra nejistoty, jelikož si nemohl být nikdo jistý, co se bude do budoucna dít s jeho pozicí či týmem. Ke konci roku 2015 se ukázalo, že Motorola Solutions bude rušit pobočku v Brně a všem zaměstnancům bylo nabídnuto přesunout se do Krakova, kde bude rozšiřovat svou pobočku. Bylo jim také nabídnuto zkusit jinou pozici pro společnost Zebra Technologies, které v Brně zůstaly nebo byly nově otevřeny. V roce 2015 bylo naopak oznámeno, že pobočka Zebry v Krakově bude přesunuta do Brna.

### **2.2.1 Motivační systém**

Motivační systém společnosti Zebra Technologies lze vnímat jako spojení PM procesu, systém benefitů a finanční hodnocení. O evaluaci zaměstnanců, neboli PM procesu a zaměstnaneckých benefitech pojednávají následující dvě kapitoly. Jak již bylo, řečeno finančním hodnocení se tato práce nezabývá na přání vedení firmy.<sup>105</sup>

### **Hodnocení zaměstnanců – PM**

U společnosti ZT jsem se zaměřila pouze na nefinanční hodnocení zaměstnanců, a to především na žádost vedení. Finanční politika každé firmy je velmi složitá a individuální, proto se domnívám, že především u velkých mezinárodních firem by se tomuto tématu měli věnovat pouze finanční experti z dané společnosti. Pojdme tedy rozebrat nejpodstatnější část nefinančního hodnocení, a to Performance Management.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>106</sup> Tamtéž.



## **Performance Management**

Tento pojem se dá do češtiny doslova přeložit jako řízení výkonnosti, avšak přesnějším vyjádřením je ucelený systém řízení výkonnosti, jež je nastaven tak, aby dokázal neustále zvyšovat výkon každého zaměstnance a přispívat tak k lepším výsledkům celé společnosti. Každý manažer by měl tento proces se svými zaměstnanci dělat pečlivě, neboť na individuálních výsledcích každého člena týmu závisí výsledky týmu jako celku, a dále pak výsledky celé společnosti.

## **IPerform**

Systém IPerform lze popsat jako souhrn veškerých kroků a nástrojů, které slouží ke správnému řízení výkonnosti zaměstnanců Zebra Technologies. Tento systém není příliš odlišný od toho, který byl v brněnské pobočce používán dříve, avšak je o některé části vylepšen.<sup>107</sup>

## **Účel IPerform**

„Systém řízení výkonnosti společnosti Zebra maximalizuje výkon každého zaměstnance, což vede k vynikajícím obchodním výsledkům celé firmy.“<sup>108</sup>

## **Proces hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je ucelený proces, který má jasně definované činnosti a dobu, ve které by měly být tyto činnosti provedeny (měnící se s přihlédnutím k datu nástupu zaměstnance). PM proces je zaměřen především na několik kritických aktivit, které definují úkoly každého pracovníka, ale také dává nezbytný prostor pro vyjádření každého zaměstnance, jakým směrem by se chtěl ve své praxi ubírat. Dává mu možnost věnovat se také vedlejším činnostem a projektům, které mohou rozvíjet přednosti a silné stránky pracovníka. Zjednodušeně lze říci, že PM proces dává zaměstnanci možnost orientovat se na to, co jej opravdu baví.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>108</sup> Tamtéž.

<sup>109</sup> Tamtéž.

Tento důmyslný proces dokáže jasně definovat, co znamená úspěch, nejen pro firmu, ale především pro jednotlivce. Vytváří pro zaměstnance také význam tím, že umožňuje spojit jejich práci se strategií společnosti. Díky jasně stanovenému PM procesu je jednodušší uvědomit si své cíle, přehledně a jasně je vyjádřit, čímž se také vytváří výborný odrazový můstek pro finální zhodnocení a poskytnutí plnohodnotné a relevantní zpětné vazby od nadřízeného. Veškeré výsledky, dosažené úspěchy či místa pro zlepšení jsou přehledně zaznamenány v rámci celé organizace. Při tomto procesu se projeví schopnosti každého manažera zapojit zaměstnance a nadchnout je pro dosahování stanovených cílů. Ze všech věcí, které dokážou ovlivnit úsilí a odhodlání pracovníka, jako např. plat, pracovní prostředí, spolupracovníci, zaměstnanecké výhody aj., mají cíle velmi velký vliv. Pokud manažer chce, aby zaměstnanci zůstali ve společnosti a pracovali kvalitně a s odhodláním, pak je důležité věnovat PM procesu čas i odhodlání. Je pravděpodobné, že organizace, která dělá maximum pro využití individuálního potenciálu, bude dosahovat větší konkurenceschopnosti.<sup>110</sup>

#### 1) **Nastavení cílů** – leden až duben

Fáze, kdy si zaměstnanci s pomocí manažera natavují své pracovní cíle, je velmi důležitou částí PM procesu, neboť se nejedná o jednoduchou činnost. Ve větších týmech, kde je práce kolegů velmi podobná, mají již daný určitý návrh cílů, který je poupraven na míru každému pracovníkovi. V zřetel jsou brány schopnosti a nadání pracovníka, délka zařazení do daného týmu, nebo také oblast práce, na kterou se daný zaměstnanec orientuje.<sup>111</sup>

Obecně je známo, že si v práci vedou lépe lidé, kteří mají cíle definovány, než ti, kteří cíle nastaveny nemají a nemají daný bod, ke kterému míří. V návaznosti na to se také obtížněji definují silné a slabé stránky, a samozřejmě i možnosti pro rozvoj zaměstnance. Také je dokázáno, že pracovníci s cíli specifickými, přesně formulovanými a dosažitelnými jsou schopni dosahovat lepších výsledků než ti, kteří mají cíle stanoveny velmi vágně a nepřesně. Velkou roli v úspěšnosti dosahování stanovených cílů hraje i obtížnost. Pokud jsou cíle zaměstnance velmi snadně dosažitelné, nemotivují jej ke kvalitním výkonům a neustálému zlepšování.

---

<sup>110</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>111</sup> Tamtéž.

Nedosažitelné cíle mohou mít za následek naopak demotivaci a ztrátu úsilí. Z toho vyplývá, že je velmi důležité nastavit obtížnost dosažení cílů velmi pečlivě a rozumně.<sup>112</sup>

SMART	Anglický výraz	Český výraz	Význam, upřesnění	Otázka, která pomůže
<b>S</b>	SPECIFIC	KONKRÉTNÍ	výsledky, ne aktivity nebo události	Jakých výsledků mám dosáhnout?
<b>M</b>	MEASURABLE	MĚŘITELNÝ	měření kvality, času, množství, procent, částek	Jak budu hodnotit výsledky?
<b>A</b>	ATTAINABLE	DOSAŽITELNÝ	důležitá role zdrojů a času, ambiciózní ale rozumné cíle	Mohu reálně očekávat, že dosáhnu těchto výsledků?
<b>R</b>	RELEVANT	RELEVANTNÍ	související s potřebami podniku a mou úlohou v organizaci	Pomůže dosažení tohoto cíle podniku?
<b>T</b>	TIME RELATED	AKTUÁLNÍ	určení, jak dlouho bude trvat dosažení cíle, jak časově náročné to bude	Kdy budu schopen tento cíl naplnit?

Tabulka 7: SMART cíle<sup>113</sup>

Každý jednotlivý cíl by měl být definován na základě tzv. SMART. Jedná se o zkratku anglických slov, které definují, jaký by cíl měl být, aby byl správně nastaven. Platí, že **SMART** (chytře) cíle jsou mnohem účinnější než ty obecné.<sup>114</sup> První fáze - nastavení cílů se skládá z několika činností, které na sebe těsně navazují. Bez správného zvládnutí všech činností a pochopení jejich vzájemné provázanosti nemůže dojít ke správnému stanovení cílů.



Obrázek 10: První fáze PM procesu<sup>115</sup>

<sup>112</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>113</sup> Tamtéž. (Vlastní zpracování)

<sup>114</sup> Tamtéž.

<sup>115</sup> Tamtéž. (Vlastní zpracování)

2) **Půlroční zhodnocení** – červen až půlka srpna

Manažer poskytne feedback svému zaměstnanci, případně společně poupraví cíle.<sup>116</sup>

3) **Úprava cílů** – kdykoliv je nutná

V této fázi lze cíle upravit a přizpůsobit je případným změnám. Manažer musí změny vždy schválit a poslat pozměněný přehled zaměstnanci. Případně je dobré také upravit množství cílů, orientovat se více na kvalitu než na kvantitu.<sup>117</sup>

4) **Roční zhodnocení** – listopad až leden

Veškeré dosažené výsledky zaměstnance jsou zhodnoceny přímým nadřízeným a to tak, že porovná vytýčené cíle s dosaženými úspěchy, popřípadě neúspěchy. Na základě tohoto vyhodnocení proběhne se zaměstnancem uzavření PM předcházejícího roku, celkové shrnutí a návrh na změny cílů, popřípadě jejich doplnění pro příští rok. Roční zhodnocení je velmi důležitou fází, kdy dojde k posouzení např. i toho, které tréninky byly pro zaměstnance prospěšné a promítly se do zlepšení výkonu nebo kvality práce. Od toho se pak odvíjí další nastavení ročního tréninkového plánu.<sup>118</sup>

5) **Návrh a plánování kompenzace** – únor až březen

Od dosažených úspěchů se odvíjí finanční prémie, kterou nadřízený navrhne během plánovacího procesu výkonu a odměn. Jedná se o individuální část premii, vycházející z výkonu zaměstnance a je založena právě na PM.<sup>119</sup>

Z dříve provedených průzkumů se zjistilo, že největšími chybami při provádění PM je nedostatek měření nebo vágnost měření. Cíle jsou často zaměřeny pouze na jednotlivé úkoly, avšak ne na kvalitu práce a požadované výsledky. Z průzkumu také vyplývá, že jeden z pěti zaměstnanců si není jistý chápáním stanovených cílů a záměrů společnosti.

---

<sup>116</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>117</sup> Tamtéž.

<sup>118</sup> Tamtéž.

<sup>119</sup> Tamtéž.

Stejný počet pracovníků má také pocit, že jim jejich manažer není schopen objasnit očekávání společnosti. Dále pak bylo zjištěno, že 35% zaměstnanců by si přálo dostávat lepší zpětnou vazbu od svého manažera.<sup>120</sup>

Všem těmto chybám se chce společnost vyhnout, a proto svým zaměstnancům tyto informace podává. Bylo uspořádáno setkání, kde bylo jasně vysvětleno, jak má PM proces probíhat, jakým chybám by se měli zaměstnanci i manažeři vyhnout a zaměstnancům byla nabídnuta případná pomoc či rada od oddělení HR.

Na oblast hodnocení zaměstnanců jsem se zaměřila také v dotazníku, který byl poslán každému zaměstnanci pracujícímu pro společnost ZT v Brně na plný úvazek. Díky tomuto dotazníku bylo možné odhalit velké množství problémů, které není snadné zjistit. Každý měl díky dotazníku prostor vyjádřit své názory nebo nápady ke zlepšení, a to nejen v oblasti týkající se PM procesu, ale také v oblasti motivace a firemních benefitů. Celý dotazník je k nalezení v přílohách.

### **Zaměstnanecké výhody (benefity)**

Termín „zaměstnanecké výhody“ odkazuje na nepeněžní odměny poskytované zaměstnancům společnosti Zebra Technologies. Tyto benefity mohou být financované zaměstnavatelem a/nebo s částečným přispěním zaměstnance. Nabídka výhod v jednotlivých zemích je podmíněna faktory jako např. místním daňovým systémem, sociálním pojištěním nebo pracovním právem. Společnost Zebra Technologies prozatím přebrala téměř všechny zaměstnanecké výhody od předchozího zaměstnavatele. Nyní dochází postupně k různým změnám a vylepšením systému benefitů. Pro tyto účely slouží také tato diplomová práce. S cílem zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod byl sestaven a rozeslán dotazník, který by měl pomoci tento systém firemních výhod optimalizovat ke spokojenosti většiny. HR oddělení si je vědomo, že výhody pro zaměstnance musí být flexibilní a přizpůsobovat se moderním trendům v této oblasti. Výsledky dotazníku vztahující se k tomuto tématu jsou

---

<sup>120</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

zaznamenány na dalších stránkách. Nyní si pojdme podrobně rozebrat jednotlivé benefity.<sup>121</sup>

## **Program zaměstnaneckých výhod nabízených společností Zebra Technologies**

### **5 dní dovolené navíc**

Ze zákona je v ČR nastaven nárok zaměstnance na dovolenou po dobu dvaceti dnů. Společnost však každému zaměstnanci oficiálně nabízí 5 dnů navíc.<sup>122</sup>

### **Jazykové kurzy**

Každý zaměstnanec pracující na plný úvazek má možnost po zkušební lhůtě nastoupit do jazykového kurzu. Na výběr jsou jazyky angličtina, němčina, ruština, francouzština, španělština a čeština pro cizince. Každý pracovník má nárok na jeden jazykový kurz dle vlastního výběru a případně na 2. jazykový kurz, pokud by jej potřeboval k pracovním účelům. Kurz se koná jednou týdně a trvá 1,5 hodiny.<sup>123</sup>

### **Příspěvek na jídlo**

Tento benefit se vztahuje pouze na kantýnu sídlící přímo v budově společnosti. Zaměstnanci mají nárok na příspěvek na jedno jídlo ve výši 40 Kč na jeden pracovní den. Tento příspěvek může být využit kdykoliv přes den na určené zboží či jídlo. Pokud tato částka není využita, nepřevádí se její hodnota na jiný den. Zaměstnanci, kteří pracují na směny, dostávají stravenky, jelikož o víkendu nebo při noční směně nemohou využít místní kantýnu.<sup>124</sup>

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Každý zaměstnanec má po uplynutí zkušební doby v délce tří měsíců nárok (ne povinnost) na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % od zaměstnavatele v případě, kdy si sám platí minimálně 3 % z hrubé mzdy. Funkcí tohoto připojištění je vytváření finanční podpory na období důchodu.<sup>125</sup>

---

<sup>121</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>122</sup> Tamtéž.

<sup>123</sup> Tamtéž.

<sup>124</sup> Tamtéž.

<sup>125</sup> Tamtéž.

### **Životní pojištění**

Zaměstnanci podepsáním smlouvy automaticky od prvního dne získávají životní pojištění na smrt a trvalé následky. Zaměřuje se na ochranu příjmů zaměstnanců a jejich rodiny v případě nepříznivé události jako je invalidita nebo úmrtí. Toto pojištění je plně hrazeno zaměstnavatelem. V případě, že by taková nepříznivá událost nastala, bude zaměstnanci nebo rodině vyplacena 2x roční hrubá mzda. Životní pojištění placené zaměstnavatelem zaniká dnem ukončení pracovního poměru. Zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené jsou stále zahrnuti do tohoto pojištění.<sup>126</sup>

### **Citibank účet bez poplatků**

Tento benefit slouží především cizincům, kteří ještě nemají účet u české banky, avšak je určený samozřejmě také českým zaměstnancům. Tato výhoda obsahuje zdarma vedení účtu v Kč i cizí měně, zdarma mezinárodní debetní karta MasterCard, zdarma také tuzemské platby přes internet a CitiPhone, dále příchozí platby a výběry z bankomatu a spousta dalších výhod.<sup>127</sup>

### **T-mobile program pro zaměstnance**

Nabídka zlevněných telekomunikačních služeb operátora T-mobile až pro 5 čísel zaregistrovaných pod jednoho zaměstnance. Výhodnější ceny se vztahují na volání, SMS i datové služby.<sup>128</sup>

### **Fitness & Wellness program**

V rámci zdravého životního stylu je zaměstnancům k dispozici benefit v podobě tříměsíční permanentky do dvou poboček fitcentra Big One Fitness v Brně. Tato výhoda je částečně hrazena zaměstnavatelem a částečně také zaměstnancem, a to ve výši 250 Kč měsíčně. Zaměstnanec si může objednat pouze tříměsíční členství, avšak nijak není omezeno, kolikrát po sobě si toto členství objedná. Tento benefit je určen také pro zaměstnance, kteří nepracují na plný úvazek, avšak za vyšší částku, a to 500 Kč měsíčně.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>127</sup> Tamtéž.

<sup>128</sup> Tamtéž.

<sup>129</sup> Tamtéž.

## **Fresh days**

Každý první a poslední čtvrtek v měsíci je zaměstnancům připraveno čerstvé ovoce. Tento benefit nahradil dříve používané balíčky s vitamíny. Fresh days jsou určeny i pro brigádníky. Každý pracovník má nárok na 2 ks ovoce.<sup>130</sup>

## **Zdravotní program (Unišek+)/ Program podpory zdraví**

Každý zaměstnanec pracující na plný úvazek má nárok na poukázky Unišek+ v hodnotě 1000 Kč pokud splní všechny následující podmínky ve vymezeném období:

- pracovní výkon nesmí být pod požadovanou úrovní,
- návštěvy u lékaře nepřesahují 10 hodin a zaměstnanec nemá absenci z důvodu nemoci,
- zaměstnanec není na odchodu ze společnosti na základě výpovědi či dohody,
- veškerá absence je řádně zaznamenána v určené aplikaci.<sup>131</sup>

## **2.3 Dotazníkové šetření**

### **2.3.1 Popis dotazníku**

Celý dotazník byl navržen ve spolupráci s místním oddělením HR. Veškeré připomínky i požadavky byly zaneseny do dotazníku tak, aby měl co nejvíce vypovídací hodnotu a aby byly zjištěny požadované informace a názory zaměstnanců na daná témata. Zpracování bylo provedeno v anglickém jazyce, jelikož angličtina je oficiální firemní řečí. Originál dotazníku je k nalezení v přílohách. Veškeré výsledky jsou zpracovány v anglickém jazyce pro účely společnosti, v českém jazyce pak pro účely této diplomové práce. Design dotazníku byl laděn do firemních barev za použití loga společnosti, aby si byli zaměstnanci jisti, že jde o aktivitu schválenou vedením, a jejich odpovědi a názory nebudou zneužity k jiným účelům, než bylo předesláno. Byli také ujištěni, že jejich účast na odpovědích je anonymní a mají možnost se svobodně vyjádřit.

---

<sup>130</sup> ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje.

<sup>131</sup> Tamtéž.



### 2.3.2 Metoda získávání a zpracování dat

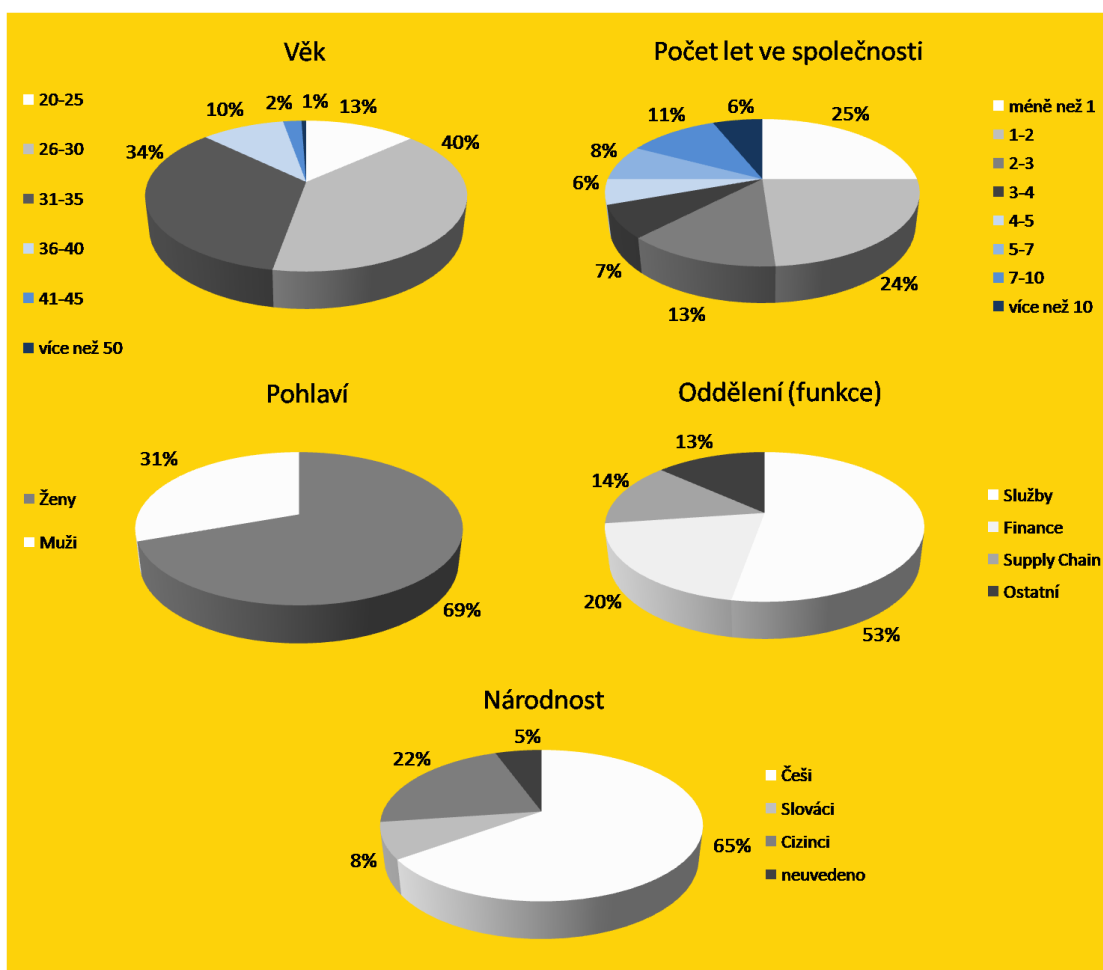
Dotazník byl zpracován pomocí aplikace Google Forms, která byla vybrána jako nejvhodnější nástroj pro sběr dat většího množství, a také jako vhodný nástroj pro následné jednoduché zpracování výsledků. Žádost o vyplnění byla odeslána zaměstnancům emailem od HR oddělení, kde byl zmíněn účel celého dotazníku. Tím byla snaha zjistit cennou zpětnou vazbu od všech pracovníků na daná témata, ale také pomoci dokončit mou diplomovou práci.

Korespondenti měli k vyplnění 11 dnů. Tato doba se může zdát krátká, avšak již po šesti dnech byl dotazník vyplněn více jak polovinou zaměstnanců. Domnívám se, že důvodem velkého zájmu zaměstnanců a hojné účasti na dotazníku je především dané téma, které se dotýká každého jednotlivce. Každý zde měl prostor vyjádřit svůj osobní názor na jednotlivé oblasti a nebát se přijít s návrhy pro zlepšení. Tento průzkum byl plně podporován managementem brněnské pobočky, který na základě výsledků z dotazníku a návrhů vycházejících z této práce učiní potřebné kroky.

### 2.3.3 Podrobné vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník je rozdělen na tři hlavní okruhy – motivace, hodnocení zaměstnanců (performance management) a zaměstnanecké výhody (benefity). Za 11 dnů byl dotazník **vyplněn celkem 180 zaměstnanci** společnosti, což lze považovat za úspěch, neboť je to přesně **60 % zaměstnanců**. Zájem zaměstnanců o tato témata je zjevný. Následující stránky detailně popisují výsledky dotazníku a je zde prozkoumána příčina konkrétních výsledných hodnot.

## Základní údaje o korespondentech



Graf 1: Základní údaje o korespondentech<sup>132</sup>

Z výše uvedených grafů vyplývá, že většina odpovídajících, konkrétně **74 %**, je **ve věku 26-35 let**, téměř polovina z dotazovaných pracuje ve společnosti kratší dobu než dva roky a **celou čtvrtinu korespondentů lze označit za nováčky**, neboť jsou ve firmě pouze necelý rok. Pokud jde o rozdělení účastníků podle pohlaví, pak jasně vyhrály ženy s 69% účastí, což naprosto odpovídá rozdělení všech zaměstnanců podle pohlaví. V národnostním rozdělení převládali Češi, pokud budeme počítat Slováky mezi cizince, pak je **téměř každý čtvrtý zaměstnanec společnosti cizinec**. Co se týká rozdělení korespondentů podle oddělení, ve kterém pracují, jednoznačně převládají zaměstnanci pracující v odvětví, které je nazýváno Services, neboli služby. Druhé

<sup>132</sup> Vlastní zpracování.

největší zastoupení patří pracovníkům financí. Obě tyto skutečnosti reflektují fakt, že nejvíce zaměstnanců pracuje v těchto dvou sférách.

Veškerá tato data hrají roli především v kombinaci s dalšími výsledky dotazníku, jelikož mohou pomoci zjistit například to, jaký vliv má počet let strávených ve společnosti na motivaci zaměstnanců aj.

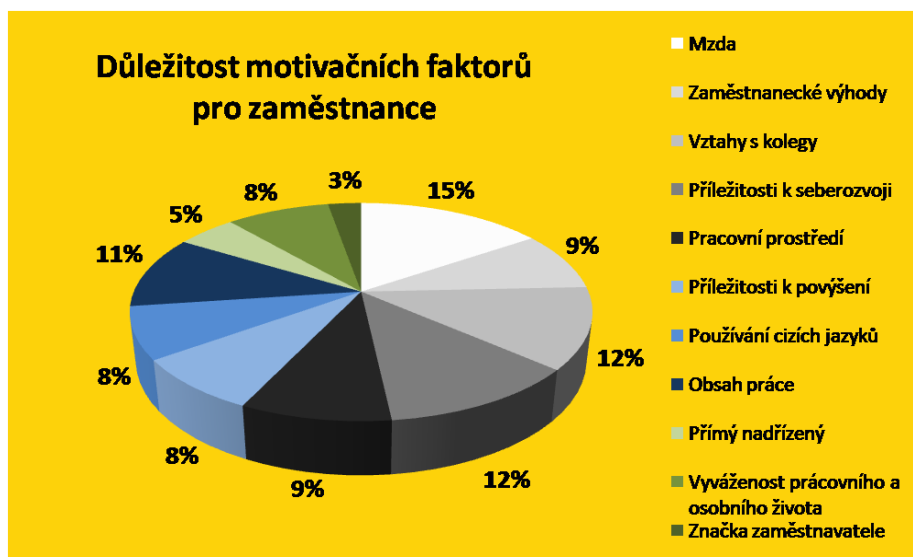
## **Motivace zaměstnanců – 1. část**

### **Důležitost motivačních faktorů pro zaměstnance**

První otázka dotazníku byla zaměřena na faktory, které mohou ovlivňovat úroveň motivace zaměstnanců, především však na jejich důležitost pro zaměstnance. Na výběr měli z několika faktorů, které se v mezinárodní firmě jako je Zebra Technologies, dají definovat jako zásadní. Z grafu lze vyčíst, že **největší roli hraje mzda**. Domnívám se, že tento výsledek byl vzhledem k současné ekonomické situaci doma i ve světě téměř očekávaný. Peníze jsou velmi důležitým činitelem, který nás ovlivňuje každý den. Velmi často lidé odchází za jinou pracovní nabídkou právě kvůli lepším mzdovým podmínkám. To, zda nakonec odejdou nebo ne, mohou velkou mírou ovlivnit **vztahy na pracovišti**. Ukázalo se, že je to jeden z nejpodstatnějších faktorů působící na motivaci zaměstnanců hned po mzdě. Společně s tím hraje velkou roli, zda mají zaměstnanci **dostatek příležitostí k rozvoji**. Tento faktor může být samozřejmě spojen i s růstem mzdy, neboť ve chvíli, kdy člověk rozvíjí sebe sama v pracovní sféře, může být dříve povýšen. Avšak tento aspekt nezahrnuje pouze rozvoj spojený s pracovními dovednostmi, ale především rozvoj v oblastech, které člověka baví a nemají přímé spojení s danou pozicí. O tom svědčí také menší procentní vyjádření důležitosti možností povýšení. Tento faktor v průzkumu získal pouze 8 %, stejně jako příležitost/nutnost používat cizí jazyk v každodenním pracovním životě a také balance mezi pracovním a osobním životem. Důležité je věnovat se také ne příliš kladným výsledkům s cílem identifikovat příčiny daného výsledku a navrhnout případná opatření vedoucí ke změně negativního výsledku v pozitivnější. Druhý nejméně důležitý motivační faktor je podle zúčastněných **vliv přímého nadřízeného**. Tento fakt může být způsoben jak přístupem nadřízených, tak ale také přístupem zaměstnanců. Jde o to, jak se do své role nadřízeného daný člověk dokáže vžít a způsob, jak danou funkci

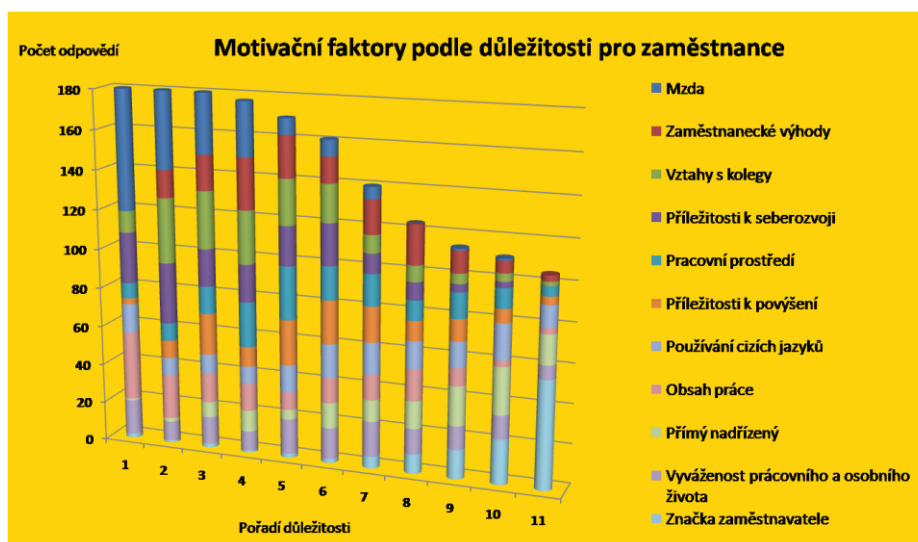
vykonává. Pokud jedná pouze jako šéf, který o své zaměstnance nemá příliš zájem, nedokáže je správně motivovat a nepůsobí ve svém týmu jako opravdový týmový vedoucí a osobní kouč, pak ho ani jeho tým jako důležitý motivační faktor nemůže považovat. Z druhé strany však mohou také zaměstnanci vnímat svého nadřízeného příliš vážně a přísně, anebo naopak příliš přátelsky, avšak až tak, že se vytratí jakákoliv snaha zaměstnanců dokazovat nadřízenému své kvality a předvádět výbornou práci. V některých případech lze brát jako pozitivní výsledek, že např. pracovní náplň je pro zaměstnance důležitější, než právě jejich nadřízený. Avšak z druhé stránky není příliš dobrý výsledek to, že zaměstnanci ve své podstatě nepovažují svého manažera za důležitý článek motivace. Tento fakt může svědčit o ne příliš dobré práci nadřízených v oblasti motivace svých podřízených.

Aspekt, který má pro zaměstnance pro tuto chvíli nejmenší motivační důležitost, je **značka zaměstnavatele**. Tento fakt je v současné situaci snadno vysvětlitelný. Při změně zaměstnavatele došlo ke změně vnímání značky. Společnost Zebra Technologies v ČR nikdy nesídlila a není popravdě ani tak známá na území naší republiky, jako je mnohem větší společnost Motorola Solutions, která na českém trhu působila dlouhá léta. Domnívám se však, že jméno společnosti nehraje v tomto případě až tak velkou roli. Může se jednat o vnímání celé situace spojené se změnou zaměstnavatele. Spousty zaměstnanců se tato změna přímo nedotkla, v tom slova smyslu, že nemuseli měnit pozici či přebírat větší množství práce v důsledku zmenšení týmu. Pracovní procesy byly již nastaveny a došlo pouze k malým obměnám. To mohlo vyvolat domněnku, že není až tak podstatné, pro jakou společnost zaměstnanci pracují, neboť na jejich práci se téměř nic nezměnilo. Myslím, že lze předpokládat, že značka společnosti jako motivační faktor bude postupně přibývat na důležitosti, jakmile se zaměstnanci ztotožní s firemní vizí a zvyknou si na nové prostředí. Velkou roli ve vnímání značky zaměstnavatele hraje také způsob, jakým se stará o své zaměstnance a rychlost, se kterou reaguje na nutné změny, které jsou pro zaměstnance zásadní.



Graf 2: Důležitost motivačních faktorů pro zaměstnance<sup>133</sup>

Na níže uvedeném grafu jsou rozděleny motivační faktory podle toho, v jakém pořadí je zaměstnanci vybírali. Z grafu lze vyčíst, že mzda se umístila na prvních místech, co se týká důležitosti. Používání cizích jazyků je téměř rovnoměrně rozloženo ve všech pořadích. Naopak již zmíněná značka zaměstnavatele, ale také motivující faktor v podobě přímého nadřízeného jsou více zastoupeny spíše až v druhé půlce stupnice.



Graf 3: Motivační faktory podle důležitosti pro zaměstnance<sup>134</sup>

<sup>133</sup> Vlastní zpracování.

<sup>134</sup> Vlastní zpracování.

## Motivace zaměstnanců – 2. část

### Změna stavu pracovní motivace při změně zaměstnavatele

Z výsledků dotazníku vyplývá, že na většinu zaměstnanců neměla změna zaměstnavatele žádný vliv. Nutno poukázat na fakt, že u poměrně velkého procenta pracovníků došlo k malému zvýšení motivace. Celkově došlo ke zvýšení motivace u více než 30 % zaměstnanců, což je velmi slibný začátek pro nového zaměstnavatele. K velkému snížení motivace došlo jen u pouhých dvou procent a k malému snížení úrovně motivace u 7 %. Devět procent zaměstnanců, u kterých klesla motivace, není velké procento a domnívám se, že příčinou tohoto poklesu mohla být nejistota, ve které se některé týmy ocitly, stejně jako strach ze změny či nových podmínek. Je velmi pozitivní, že velký počet zaměstnanců tuto velkou transakci vnímalo kladně.



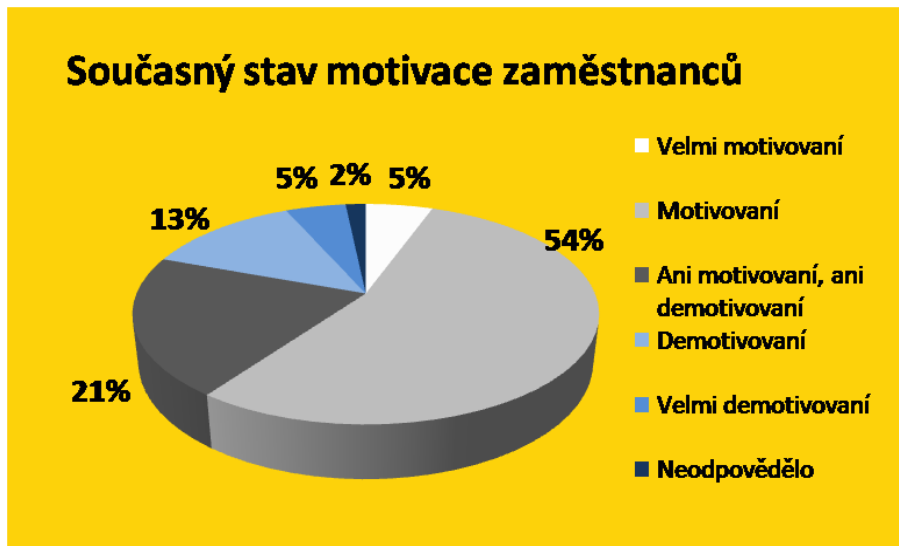
Graf 4: Změna stavu pracovní motivace zaměstnanců<sup>135</sup>

### Současný stav motivace zaměstnanců

Od samotné změny zaměstnavatele uběhlo už několik měsíců, a proto je vhodná doba zjistit, jaký je současný stav motivace zaměstnanců. Následující graf znázorňuje, že více než polovina zaměstnanců se cítí motivovaná. To je velmi dobrý výsledek. Avšak 21 % se necítí ani motivovaní, ani demotivovaní a dalších 13 % se cítí demotivovaní, 5 % velmi demotivovaní. Tomuto výsledku by společnost měla věnovat nemalou pozornost a snahou by mělo být snížit demotivaci, a také změnit jistou míru, dalo by se říct laxnosti zaměstnanců, ve stav motivace. V návaznosti na tuto otázku byla položena

<sup>135</sup> Vlastní zpracování.

doplňující, která pomůže identifikovat faktory, které vedou k demotivaci zaměstnanců, viz. graf s názvem Příčiny demotivace zaměstnanců. V níže uvedeném grafu je uvedeno přesné procentuální rozdělení sto osmdesáti zaměstnanců podle jejich současného vnímání své úrovně motivace.



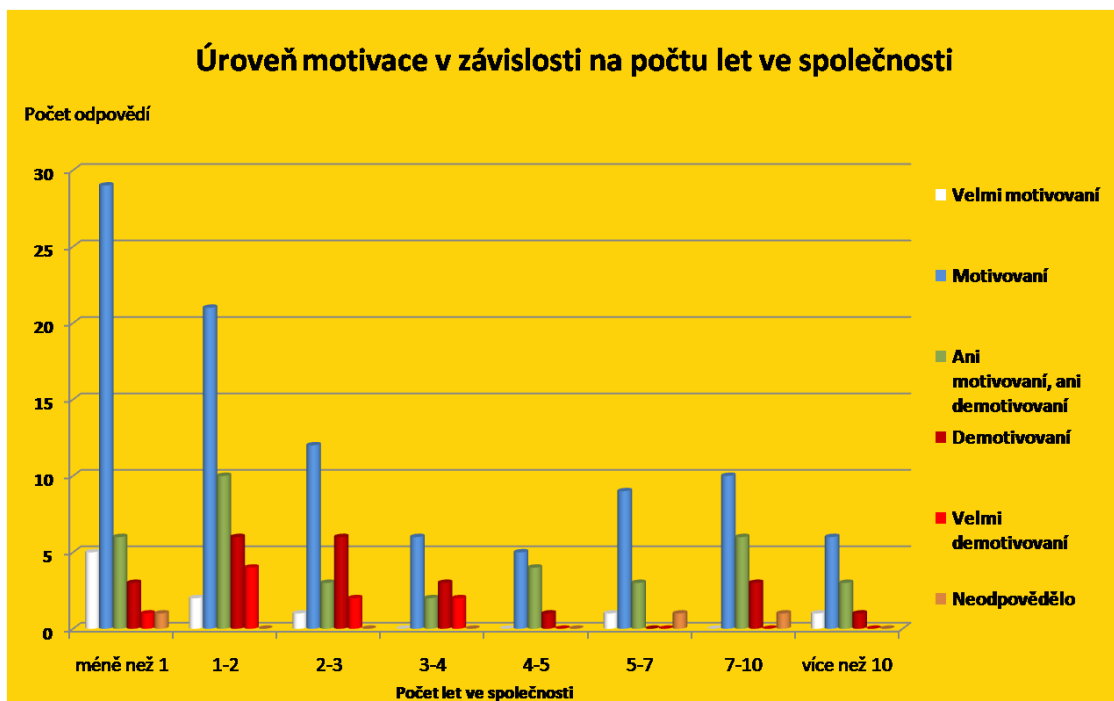
Graf 5: Současný stav motivace zaměstnanců<sup>136</sup>

### Současný stav motivace zaměstnanců v závislosti na počtu let ve společnosti

Z výsledků dotazníků lze sestavit podrobnější graf, který dokáže vyjádřit, jak se do úrovně motivace zaměstnanců promítá počet let strávených ve společnosti. Z následujícího grafu vyplývá jednoznačný fakt, který udává, že motivace zaměstnanců je nejvyšší po příchodu do společnosti, pak rovnoměrně klesá s přibývajícím léty a při překročení hranice pěti let u stejného zaměstnavatele dochází opět k určitému zvyšování motivace, avšak už ne do takových hodnot jako po příchodu do firmy. Domnívám se, že při překročení deseti let nedochází k velkému snížení motivace, avšak ke snížení počtu zaměstnanců. Zlomový je 3 – 5 rok ve společnosti, kdy se většina zaměstnanců rozhoduje o setrvání či opuštění společnosti. Toto rozhodnutí je jistě závislé na kariéřním růstu i růstu finanční odměny. Z grafu lze také snadno vyčíst, že velmi spokojení jsou opravdu především nováčci. Co se týká demotivovaných pracovníků, nejvíce z nich je ve společnosti relativně krátkou dobu, a to jeden až tři roky. Tento stav může být zapříčiněn mnoha faktory. Jako jeden z možných se nabízí situace, kdy se zaměstnanec zaučí a už nemá příliš možností k nabývání nových znalostí

<sup>136</sup> Vlastní zpracování.

v dané problematice a neotevírají se před ním dveře s možným kariérním růstem. Také může u zaměstnanců dojít k vyjasnění cílů a priorit, anebo k odhalení celého obsahu práce a následné neztotožnění se s ním. Člověk občas dlouho hledá, než najde práci, která jej opravdu baví a může se v ní realizovat.



Graf 6: Úroveň motivace v závislosti na počtu let ve společnosti<sup>137</sup>

### Příčiny demotivace zaměstnanců

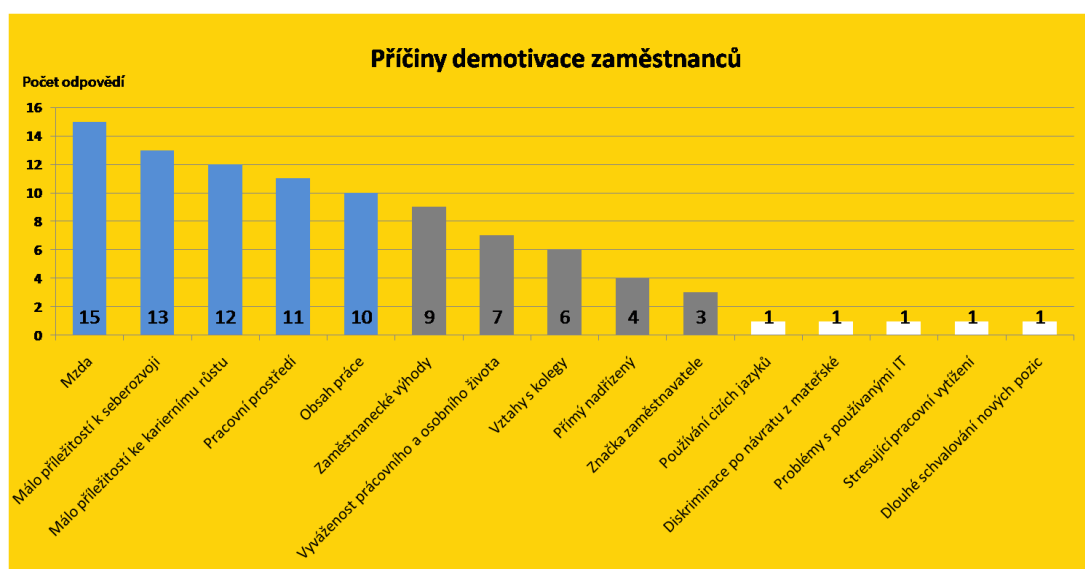
Jak již bylo zmíněno, 18 % zúčastněných zaměstnanců se v současné době cítí demotivovaní. Někteří míň, a někteří víc, avšak už pouhý náznak demotivace u zaměstnanců by měl být řešen spolu s identifikací příčiny byť sebemenší demotivace. V následujícím grafu jsou zobrazeny příčiny demotivace, které zaměstnanci uvedli v dotazníku. **Nejčastější příčinou demotivace je mzda, málo příležitostí k rozvoji a ke kariérnímu růstu.** Pokud jde o mzdu, jedná se o jeden z nejvíce motivujících faktorů, jak již bylo odhaleno na základě první otázky, a tudíž je pochopitelné, že nespokojenost se mzdou v některých případech zapříčiňuje demotivaci. Příležitosti k rozvoji a kariérnímu růstu jsou pro zaměstnance velmi důležité, jak vyplývá i z dalších výsledků, proto se také jejich nedostatek může projevit v demotivaci pracovníků. **Pracovní prostředí** bylo označeno jako příčina demotivace u 11 osob z 95,

<sup>137</sup> Vlastní zpracování.



tedy u 11 % demotivovaných. **Obsah práce** demotivuje 10,5 % z demotivovaných osob. Podrobnější výsledky jsou k nalezení v grafu, ostatní příčiny motivace byly vybrány menším počtem demotivovaných účastníků dotazníku.

Při této otázce byl vysloven jedním zaměstnancem velmi zajímavý důvod demotivace, a tím je diskriminace po návratu z mateřské. Tento názor patří sice jen jedné osobě, avšak v současné době je na mateřské dovolené 58 žen, proto by stálo za zvážení, aby se oddělení HR soustředilo na maminky vracející se z mateřské a pomohlo jim vrátit se do pracovního života a zapadnout snadno mezi kolegy. Ostatní vyslovené názory jednou osobou mohou být zařazeny také do diskuze vedení brněnské pobočky. Patří mezi ně problémy s používanými informačními technologiemi, stresující pracovní vytížení a dlouhá schvalovací doba pro nové pozice. Není jisté, zda názor vyslovený jednou osobou bude brán v potaz, avšak jistě stojí za zmínku.



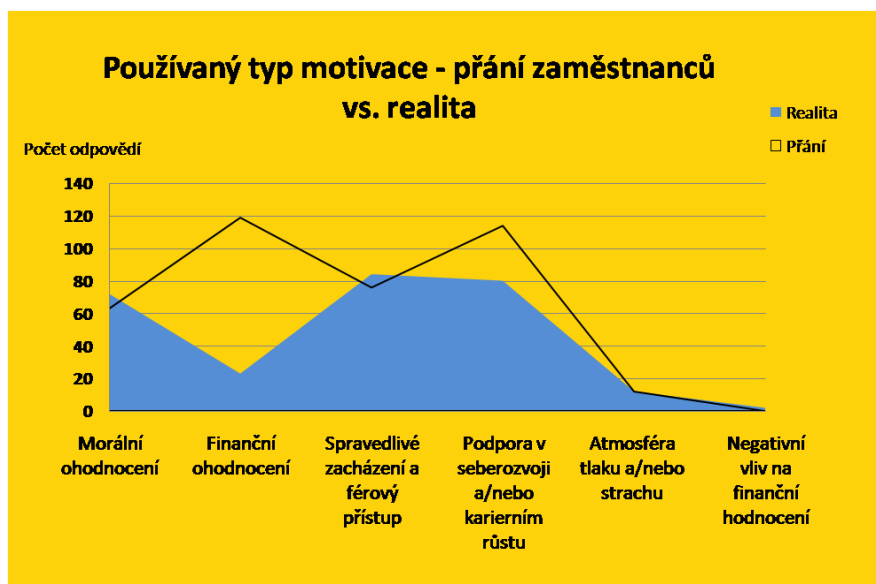
Graf 7: Příčiny demotivace zaměstnanců<sup>138</sup>

### Používaný typ motivace – přání zaměstnanců vs. realita

Z následujícího porovnání výsledků na dvě podobné otázky je možné konstatovat, že přání zaměstnanců a skutečný stav používaného typu motivace se **nejvíce liší ve dvou oblastech, konkrétně ve stupni používání finančního hodnocení a podpory v rozvoji a/nebo kariéerním růstu**. 66 % zaměstnanců by si přálo být více motivováno určitou finanční odměnou za dosažené výsledky, avšak pouze 13 % ze 180 lidí označilo

<sup>138</sup> Vlastní zpracování.

tento typ motivace jako ten, který používá jejich nadřízený. Ve společnosti Zebra Technologies je navyšování mzdy, stejně jako v téměř každé firmě, spojeno s kariérním růstem. Podpora v kariérním růstu a/nebo rozvoji je zaměstnanci více požadovaná, než je dosud používaná. Díky pevně nastaveným firemním pravidlům je pro manažery obtížné finanční odměnu jako druh motivace používat, stejně jako kariérní povyšování, avšak podpora v rozvoji a následném kariérním růstu není spojena s finanční odměnou. Jde především o morální podporu. Rozdíl mezi přáním zaměstnanců být v tomto ohledu podporován a realitou je 19 %, u finančního hodnocení je rozdíl celých 53 %. Z důvodu složitosti finanční politiky firmy, a jelikož finanční ohodnocení není předmětem této práce, je zásadní typ motivace, který může změnit celkovou úroveň motivace zaměstnanců a jehož zlepšení by mělo vedení věnovat více pozornosti, právě podpora v rozvoji a kariérním růstu zaměstnanců. Současný stav v porovnání s přáním používat jako motivační faktor morální ohodnocení a férový přístup se nachází téměř na stejné úrovni. Tento fakt je pro společnost velmi dobrým výsledkem, neboť svědčí o správném přístupu nadřízených ke svým zaměstnancům, co se týká těchto dvou typů aplikované motivace. Jak se dalo očekávat, jen velmi malé procento lidí pracuje s oblibou pod tlakem nebo ve stresu. Pozitivní výsledek tohoto vyhodnocení lze vidět ve vyrovnanosti přání a reality u používání tohoto typu, stejně jako u snižování finančního hodnocení zaměstnanců.



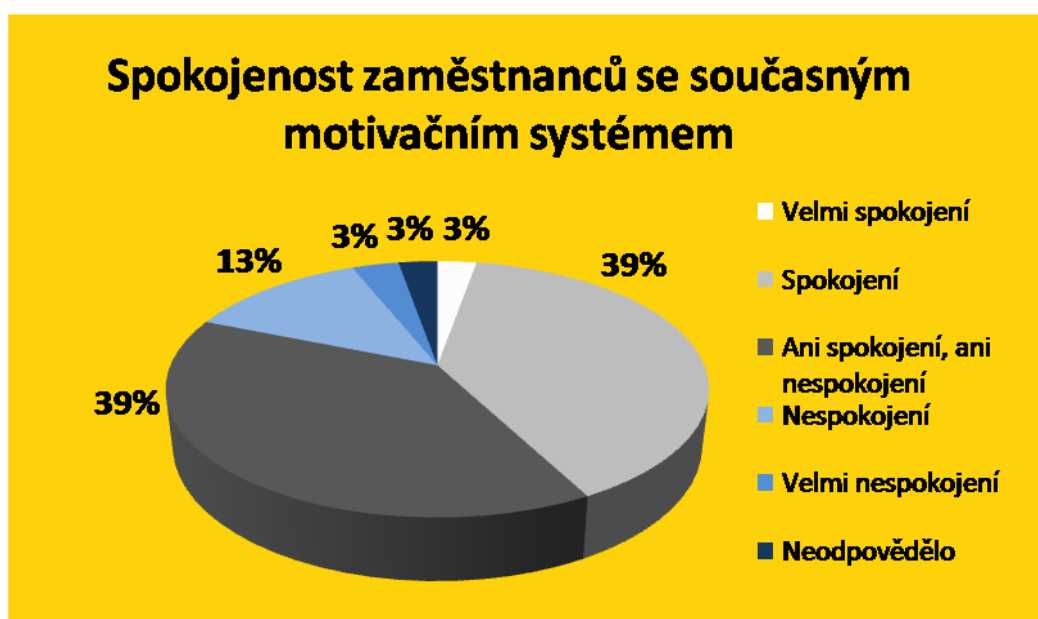
Graf 8: Používaný typ motivace – přání vs. realita<sup>139</sup>

<sup>139</sup> Vlastní zpracování.

### Motivace zaměstnanců – 3. část

#### Spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem

Pod pojmem motivační systém společnosti Zebra Technologies se rozumí komplex finančního ohodnocení, zaměstnaneckých výhod a Performance Management. Prostřednictvím dotazníku bylo zjištěno, že **39 % procent zaměstnanců je spokojeno se současným motivačním systémem, avšak stejné procento není ani spokojeno ani nespokojeno**. Tři procenta osob jsou velmi spokojení a stejný počet osob velmi nespokojení. Relativně velké procento odpovědí znělo „nespokojení“. Pokud by chtělo vedení společnosti zjistit konkrétní faktor, který vyvolává nespokojenost s motivačním systémem, musel by být udělán více podrobný průzkum mezi zaměstnanci, jelikož finanční stránky motivačního systému nejsou obsahem této práce. Spokojenost s PM procesem a se zaměstnaneckými benefity zobrazují grafy z dalších částí dotazníku.



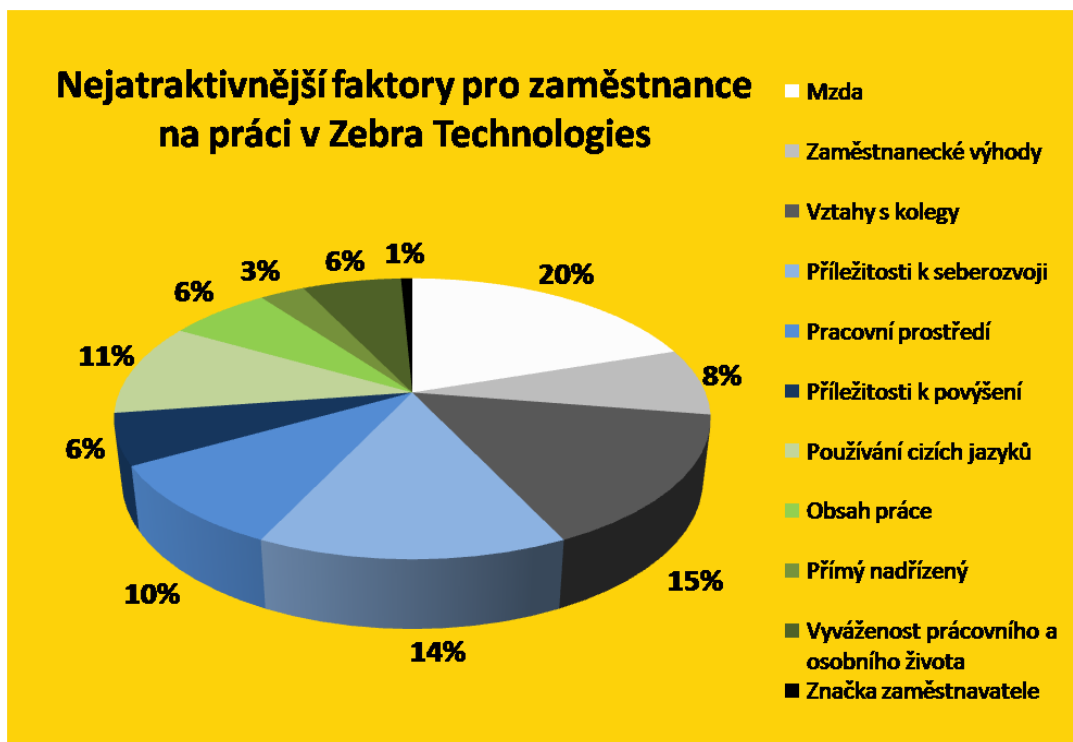
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem<sup>140</sup>

#### Nejatraktivnější faktory pro zaměstnance na práci v Zebra Technologies

Poslední otázka týkající se motivace zaměstnanců byla zaměřena na faktory, které jsou pro zaměstnance na práci nejatraktivnější ve spojení s novým zaměstnavatelem. Mezi navrženými faktory **zvítězila jednoznačně mzda**, kterou zvolilo 60 % dotazovaných, tudíž na škále atraktivnosti mzda získala první příčku s 20 %. **Patnáctiprocentní**

<sup>140</sup> Vlastní zpracování.

zastoupení na škále faktorů získaly vztahy s kolegy a o procento méně získal faktor nazvaný příležitosti k rozvoji. Je velmi dobré vědět, že budování dobrých vztahů na pracovišti pomocí nejrůznějších týmových spoluprací na projektech a díky team buildingům funguje dobře. Pracovní prostředí je velmi atraktivní pro 29 % dotazovaných, náplň práce pak pro 20 %.



Graf 10: Nejatraktivnější faktory na práci v Zebra Technologies<sup>141</sup>

Ostatní faktory dosáhly relativně malého procentuálního zastoupení na níže uvedené škále. Bohužel pouze 2 % zaměstnanců uvedlo značku zaměstnavatele jako atraktivní. Tento výsledek je nepochybně spojen s nedávnou změnou zaměstnavatele a věřím, že se toto číslo bude postupem času rychle zvyšovat, samozřejmě s náležitým přičiněním společnosti. Druhý faktor, který obstál na dané škále nejhůř, je přímý nadřízený. Zde vidím velký prostor pro budoucí změny a vylepšení, kdy mohou být zavedeny speciální tréninky pro manažery, aby pro ně bylo snadnější být opravdovým lídrem a manažerem pro členy svého týmu.

<sup>141</sup> Vlastní zpracování.

## **Hodnocení zaměstnanců (PM) – 1. část**

### **Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými fázemi PM procesu**

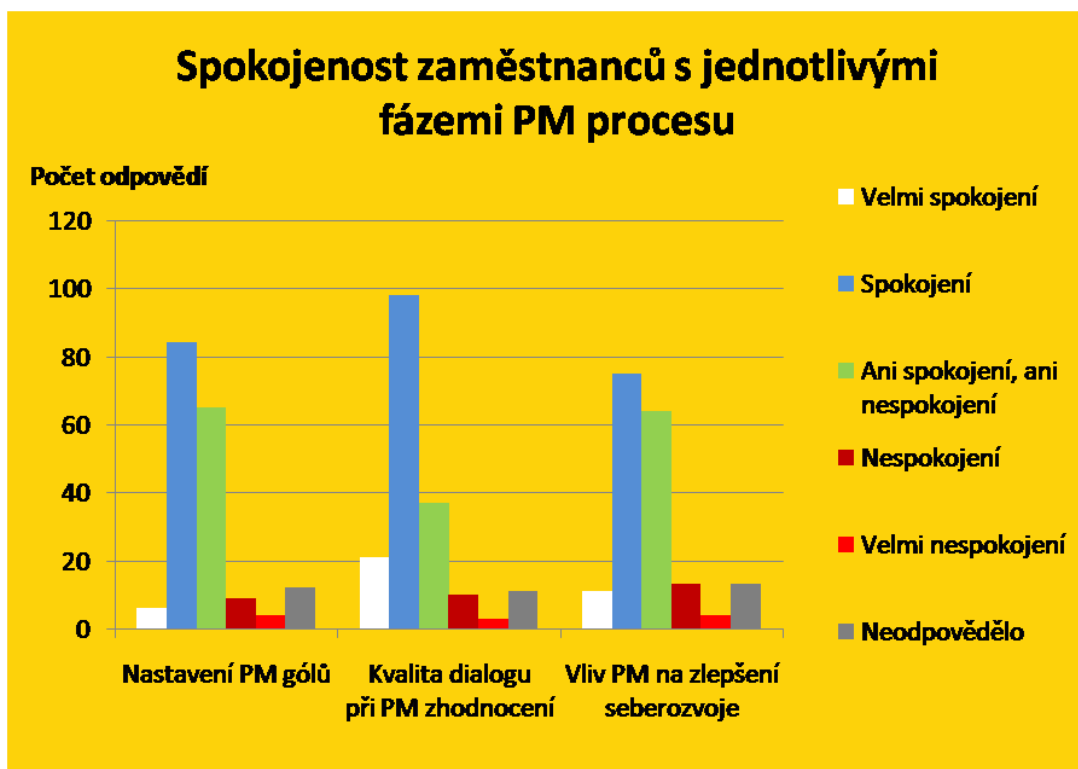
V této části byl dotazník zaměřen na PM proces, tedy proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Tento proces byl podrobně popsán v předchozích kapitolách. Součástí byly tři otázky zaměřující se na různé aspekty PM procesu.

První fází je vždy **nastavení gólů**. S průběhem této části je spokojeno téměř 50 % dotazovaných. Stále je ale co vylepšovat, neboť velmi spokojených jsou pouze 3 % a neutrální pocit z nastavení PM cílů má 36 % korespondentů. 7 % osob je s touto fází nespokojeno. Příčina této nespokojenosti je těžce definovatelná, neboť nastavení cílů má spoustu podmínek a jasně daných pravidel. Ke zjištění příčin nespokojenosti může být využit samotný nástroj, kde jsou cíle zaznamenány, po vyzvání nadřízeného k poskytnutí feedbacku.

Druhá otázka byla zaměřena na **kvalitu dialogu při hodnocení dosažených výsledků** zaměstnance. Pozitivní vnímání tohoto procesu bylo vyjádřeno dohromady 66 % dotazovaných. 21 % osob se nepřiklánílo úplně ani k jedné z odpovědí. V této fázi je však důležité věnovat pozornost nespokojeným zaměstnancům, kterých je podle dotazníku 8 %. To není jistě vysoké zastoupení, avšak na kvalitní zpětné vazbě je celé PM založeno, neboť bez relevantní a věcné zpětné vazby nemůže zaměstnanec vychytat chyby, kterých se dopustil, a naopak prohlubovat své úspěšné kroky a zlepšení. Kvalitní zpětná vazba hraje také svou roli v motivaci, a to nejen v motivaci podřízených, ale také jejich manažerů.

Poslední otázka z oblasti hodnocení tohoto procesu byla věnována celkovému **vlivu PM na zlepšení rozvoje zaměstnanců**. U této otázky bylo nejvíce nespokojených pracovníků, a to konkrétně 9 %. Tato část zaměstnanců není spokojena s tím, jaký vliv má celý proces na jejich rozvoj. U této otázky by bylo opět zapotřebí zjistit bližší informace, které by pomohly identifikovat nespokojenost s konkrétním faktorem ovlivňující pomalé nebo žádné zlepšení rozvoje zaměstnanců. Tento výsledek není příznivý, neboť jedním z důvodů, proč se tato akce provádí a má jasně stanovené podmínky je, aby docházelo nejen ke zvyšování a zlepšování výsledků společnosti, ale

také k rozvoji zaměstnanců a jejich spokojenosti s odvedenými výkony. 48 % zaměstnanců je spokojeno se zlepšením svého rozvoje díky vlivu PM. Stejný počet neutrálních odpovědí jako u první otázky ohledně nastavení cílů byl zaznamenán i u poslední, tedy 36 %.



Graf 11: Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými fázemi PM procesu<sup>142</sup>

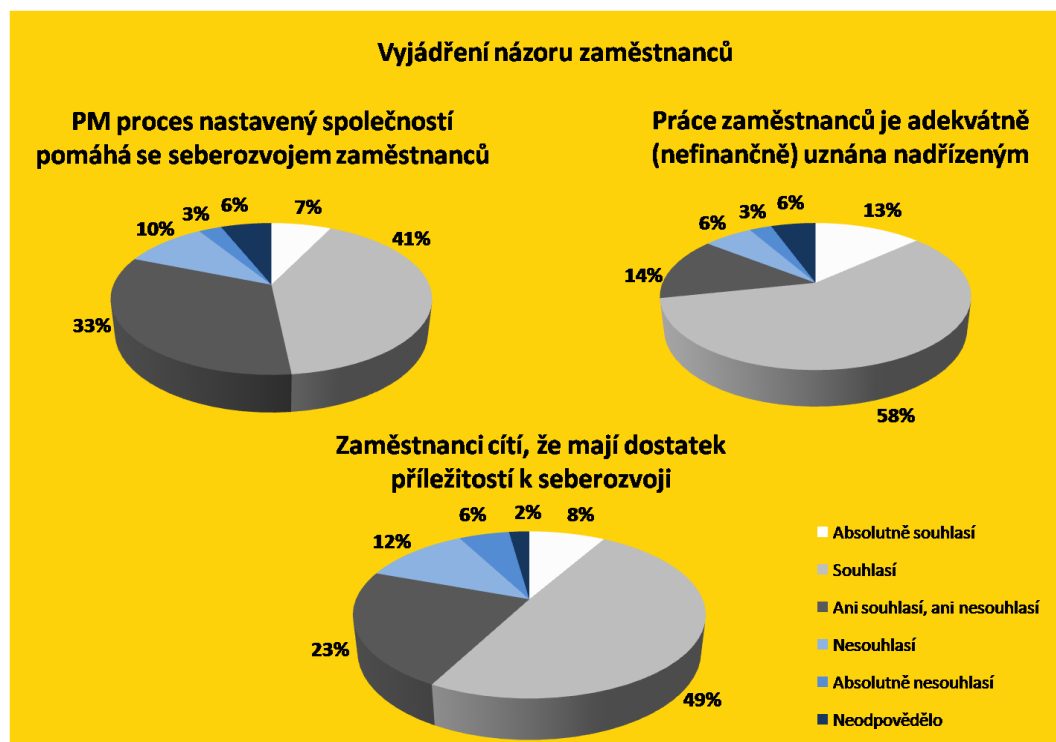
## Hodnocení zaměstnanců (PM) – 2. část

### Vyjádření názoru zaměstnanců k různým výroky

Následující grafy vyjadřují názor zaměstnanců na otázky týkající se PM procesu a jeho **prospěšnosti při rozvoji zaměstnanců**, dále pak názoru na **adekvátní nefinanční uznání manažerů** a **dostatku příležitostí k rozvoji**. Ve všech třech otázkách převládá pozitivní názor, který s danými výroky souhlasí, což je pro společnost velmi dobrý výsledek. Pozornost by bylo záhodno věnovat první otázce, kdy si celá třetina zaměstnanců není jistá, zda jim společností nastavený PM proces pomáhá v jejich rozvoji nebo ne. Na základě tohoto výsledku by mělo vedení brněnské pobočky klást větší důraz na manažery a na správný průběh celého PM procesu, ale také na to, aby

<sup>142</sup> Vlastní zpracování.

hlavně nezapomínali na zájmy zaměstnanců a oblasti, ve kterých se chtějí sami pracovníci rozvíjet. Největším úspěchem je výsledek druhé otázky, který říká, že 71 % zaměstnanců souhlasí, že je jejich práce adekvátně morálně uznána nadřízeným, a z toho 13 % s tímto názorem souhlasí velmi silně. Pouhých 9 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Jak bylo zjištěno i z předchozích výsledků, s morálním ohodnocením zaměstnanci nespokojeni nejsou. Co se týká finančního ohodnocení, výsledky jasně ukazují opak. Otázka týkající se dostatku příležitostí k rozvoji odkazuje velkou mírou na tréninkový plán a možnosti zúčastnit se nejrůznějších školení. Je velmi potěšující, že více jak polovina korespondentů cítí, že tyto příležitosti mají a mohou je využívat. U 23 % osob, kteří na tento výrok odpověděli neutrálně, mohou působit faktory jako nedostatečná informovanost směrem od nadřízeného, neúplnost nabídky školení pro jejich potřeby nebo také velké pracovní vytížení nedovolující využití času k tréninkům pomáhajícím s rozvojem. Stejně faktory mohou hrát roli u 12 % korespondentů, kteří s daným výrokiem nesouhlasí a dalších 6 %, kteří s výrokiem absolutně nesouhlasí.

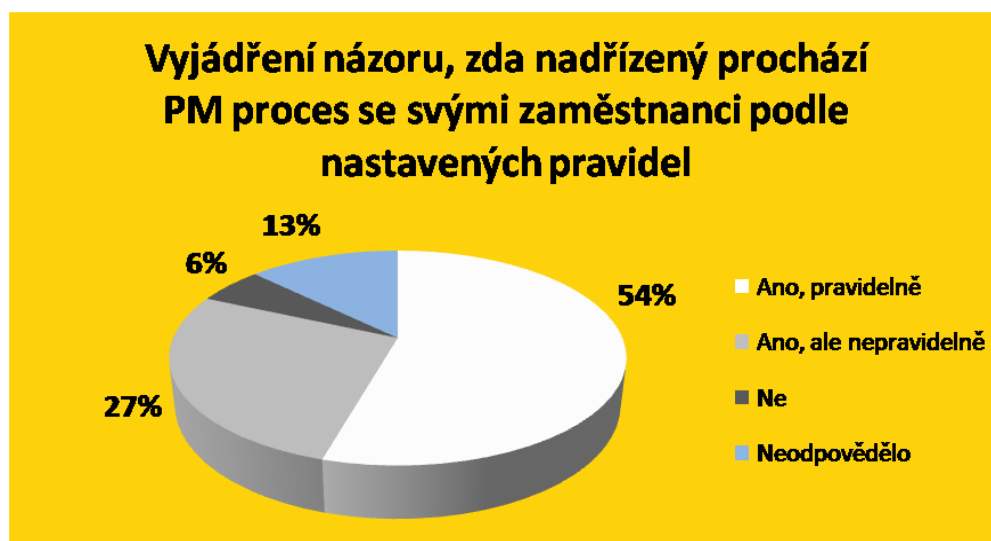


Graf 12: Vyjádření názoru zaměstnanců<sup>143</sup>

<sup>143</sup> Vlastní zpracování.

### **Vyjádření názoru, zda nadřízený prochází PM proces se svými zaměstnanci podle nastavených pravidel**

V odpovědi na níže uvedenou otázku se více jak polovina zaměstnanců shodla, že s nimi nadřízený prochází celý PM proces podle daných pravidel a časového plánu. Avšak časový plán není manažerem dodržován u 27 % dotazovaných. Toto číslo je poměrně velké, s přihlédnutím k důležitosti dodržování pravidelnosti setkání se zaměstnanci a věnování času jejich rozvoji a nastavení či úpravě cílů. Pokud např. nadřízený s pracovníkem stanoví cíle, ale pak nedojde k jejich případné nutné změně, nemůže zaměstnanec stanovené cíle splnit v požadované kvalitě. Stejně důležité je také roční zhodnocení dosažených výsledků, od nichž se může zaměstnanec příští rok odrazit, a na jejichž základě může být také odměněn. 6 % nesouhlasících s tímto výrokem je také poměrně vysoké číslo, neboť tento proces je jasně definovaný a každý manažer má povinnost věnovat se členům svého týmu v této oblasti. Tento nesouhlas může být způsoben globálním vedením a nepřítomností manažera na stejném pracovišti. 13 % dotazovaných na otázku neodpovědělo, z čehož můžou vyplývat dvě skutečnosti. Buď nemají zaměstnanci jasno v pravidlech PM procesu (co, jak, kdy apod.) nebo nechtěli svůj názor vyjádřit. Pravidla PM procesu nebyla uvedena, aby bylo možné zjistit, kolik zaměstnanců tato pravidla nezná. Ukázalo se, že většina z těch, kteří na otázku neodpověděli, jsou ve společnosti kratší dobu než rok, tudíž ani nemusí mít ještě žádnou zkušenost s tímto procesem.



Graf 13: Procházení PM procesu podle pravidel<sup>144</sup>

<sup>144</sup> Vlastní zpracování.



## Zaměstnanecké výhody (benefity) – 1. část

### Firemní benefity využívané zaměstnanci

Jedno z nejvíce diskutovaných témat mezi zaměstnanci jsou právě zaměstnanecké výhody. Cílem těchto otázek bylo zjistit od zaměstnanců, v jaké míře jsou jednotlivé benefity využívány. Následující tabulka zobrazuje procentuální využití výhod zaměstnanci. Mezi ty **nejvíce využívané patří příspěvek na jídlo**, což je zapříčiněno především přítomností kantýny přímo v budově a jediným místem, kde si zaměstnanci tento bonus mohou vybrat. Tento příspěvek byl před několika měsíci navýšen na 40 Kč denně a podle dotazníku je využíván 86 % zaměstnanci. **Druhou nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou jsou tzv. Fresh days**, kdy zaměstnanci dostávají 2 x měsíčně 2 ks ovoce. Třetím nejvíce využívaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění. Tuto výhodu využívá téměř padesát procent zaměstnanců. **Mezi zhruba třetinou využívané zaměstnanecké výhody patří Fitness a Wellness program a jazykové kurzy**. Domnívám se, že tyto benefity jsou velmi zajímavé především pro nově příchozí, o čemž svědčí také statistické údaje, které z dotazníku vyplývají. Téměř 70 % zaměstnanců, kteří využívají Fitness & Wellness program a více než 60 %, kteří využívají firemní výhodu v podobě jazykových kurzů zdarma, jsou ve společnosti kratší dobu než 2 roky. **Nejméně využívané benefity jsou T-mobile program a Citibank účet**. Dalo by se předpokládat, že tyto dvě výhody jsou důležité pro zaměstnance cizí národnosti. U účtu bez poplatků to tak platí, jelikož podle dotazníku 64 % zaměstnanců, kteří tento účet mají, jsou cizinci. U T-mobile programu tomu tak ale není, neboť je tento benefit využíván z 83 % Čechy.

Benefity využívané zaměstnanci	
Příspěvek na jídlo	86%
Fresh days - ovoce zdarma	75%
Příspěvek na penzijní připojištění	46%
Fitness & Wellness program	33%
Jazykové kurzy	30%
T-mobile program pro zaměstnance	7%
Citibank účet bez poplatků	6%

Tabulka 8: Benefity využívané zaměstnanci<sup>145</sup>

<sup>145</sup> Vlastní zpracování.

### **Benefity, které nejsou zaměstnancům přínosem**

Z níže uvedené tabulky lze jednoznačně vyčíst, že **nejméně přínosné zaměstnanecké výhody jsou právě tento zmíněný bankovní účet u Citibank a program pro zaměstnance u společnosti T-mobile**. Zajímavé je, že 33 % korespondentů si myslí, že všechny z nabízených benefitů jsou užitečné. Z těchto 59 lidí, kteří tak odpověděli, pracuje 33 osob ve společnosti méně než 3 roky a dalších 16 osob naopak déle než 5 let. Pro těchto 16 osob mohou být zaměstnanecké výhody jedním z motivačních faktorů, proč zůstávají pracovat tak dlouho pro jednu společnost. Procentuální vyjádření počtu odpovědí k dalším benefitům, které zaměstnanci neshledávají přínosnými, jsou k nalezení v níže uvedené tabulce.

<b>Benefity, které nejsou zaměstnancům přínosem</b>	
<b>Citibank účet bez poplatků</b>	<b>43%</b>
<b>T-mobile program pro zaměstnance</b>	<b>34%</b>
<b>Všechny jsou užitečné</b>	<b>33%</b>
<b>Fitness &amp; Wellness program</b>	<b>11%</b>
<b>Životní pojištění</b>	<b>11%</b>
<b>Fresh days - ovoce zdarma</b>	<b>10%</b>
<b>Příspěvek na jídlo</b>	<b>9%</b>
<b>Zdravotní program (Unišek+)</b>	<b>8%</b>
<b>Jazykové kurzy</b>	<b>6%</b>
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	<b>5%</b>

Tabulka 9: Benefity, které nejsou zaměstnancům přínosem<sup>146</sup>

### **Benefity, které zaměstnanci přestali využívat**

Další otázka dotazníku měla za úkol identifikovat benefity, které zaměstnanci přestali využívat. **Benefit, kterého se vzdali nejčastěji, je jazykový kurz**. Kurz v průběhu let opustilo už 37 % zaměstnanců. Spokojenost s jazykovými kurzy závisí na volném času, jelikož kurzy probíhají mimo pracovní dobu, a dále pak na spokojenosti s obsahem kurzu, rychlostí probírání látky, lektorovi a na mnoha dalších faktorech. **Druhou nejčastěji „opouštěnou“ výhodou je Fitness & Wellness program**. Celkem už tuto výhodu nevyužívá 18 % zaměstnanců. Někteří zaměstnanci poskytli důvody, proč se tohoto bonusu vzdali. Tyto důvody jsou uvedeny pod tabulkou na další straně společně s důvody, proč pracovníci nadále nevyužívají ostatní benefity zmíněné v tabulce.

<sup>146</sup> Vlastní zpracování.

Benefity, které zaměstnanci přestali využívat	
Jazykové kurzy	37%
Fitness & Wellness program	18%
Zaměstnanecké akcie	8%
Příspěvek na jídlo	7%
Fresh days - ovoce zdarma	2%
Zdravotní program (Unišek+)	2%
T-mobile program pro zaměstnance	1%

Tabulka 10: Benefity, které zaměstnanci přestali využívat<sup>147</sup>

### Důvody, které vedly zaměstnance k ukončení využívání dané výhody:

<b>Jazykové kurzy</b>	kurzy jsou příliš brzy ráno
	nedostatek času na kurzy kvůli pracovnímu vytížení
	přístup lektora
	chybějící možnost vybrat si společnost a čas, kdy kurz bude
<b>Fitness &amp; Wellness program</b>	nevyhovující vybavení, rozvrh kurzů nebo společnost
	vzdálenost od místa bydliště a/nebo práce
	preferenze jiných sportů
<b>Akcie společnosti</b>	zrušeno společně s novým zaměstnavatelem
	nedostatek informací
	velký zájem o tento bonus, ale chybí informace
<b>Příspěvek na jídlo</b>	velmi špatná kvalita jídla v místní kantýně
	velmi vysoká cena jídla
	speciální dieta nebo požadavky
<b>Fresh Days</b>	špatná informovanost o době podávání ovoce
	špatná kvalita ovoce a malý výběr z druhů ovoce
	málo ovoce na osobu za měsíc
<b>Vouchery Unišky+</b>	nemožnost získat vouchery kvůli časté nemoci (i nemoci dětí)
	možnost využití většinou pouze v lékárnách
	nesmyslnost získání benefitů

Tabulka 11: Důvody ukončení využívání benefitů<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Vlastní zpracování.

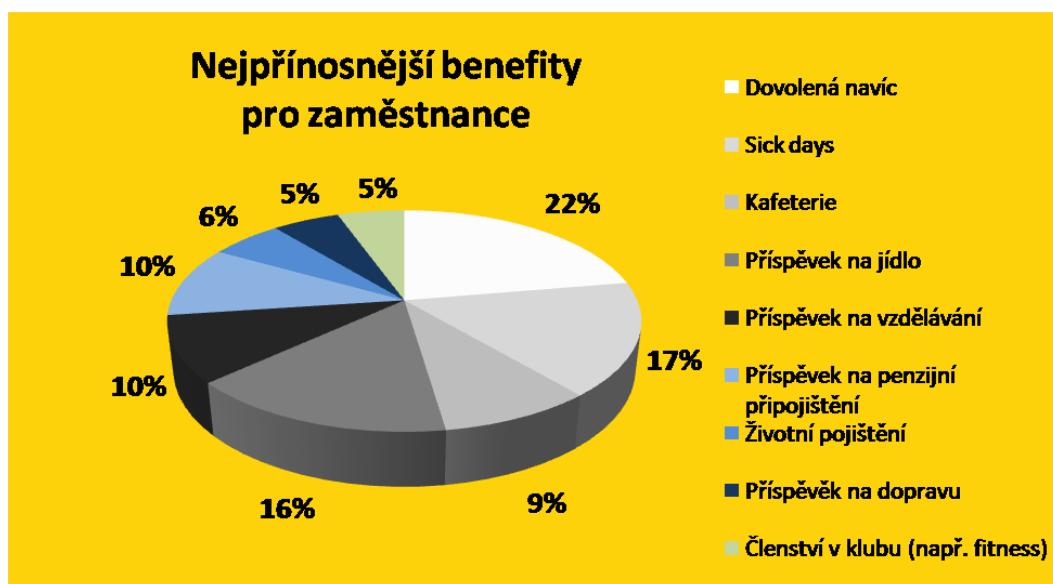
<sup>148</sup> Vlastní zpracování.

## Zaměstnanecké výhody (benefity) – 2. část

### Nejpřínosnější benefity pro zaměstnance

Na žádost HR oddělení byla tato otázka zařazena do dotazníku s cílem zjistit, které z běžně nabízených zaměstnaneckých výhod, by byly pro zaměstnance nejatraktivnější. Odpovídající měli za úkol vybrat 7 ze stanovené nabídky výhod a seřadit je podle osobní důležitosti. V procentuálním rozložení na dané škále **jasně zvítězily dny dovolené navíc**, stejně jako v pořadí, ve kterém byl tento benefit vybrán. Prvenství dovolené navíc **těsně následuje atraktivnost tzv. Sick days**, tedy dnů, které mohou zaměstnanci využít v případě nemoci. Úspěšnost 16 % získal benefit v podobě **příspěvku na jídlo**. **Očekávaný vítěz tohoto hlasování – kafeterie, se umístil až na šestém místě**. Význam tohoto slova byl v úvodu otázky vysvětlen, avšak se domnívám, že spousta zaměstnanců tento moderní a výhodný typ zaměstnanecké výhody, který dokáže pokrýt téměř všechny ostatní benefity, nezná. To také mohl být důvod ne příliš velkého úspěchu této možnosti. **Čtvrté a páté místo obsadily příspěvky na vzdělávání a na penzijní připojištění**. Velmi malé oblibě se dostalo benefitům v podobě životního pojištění, a dále příspěvku na dopravu a členství v klubu.

Z těchto výsledků budou vycházet návrhy na změnu benefičního programu pro zaměstnance v další kapitole.



Graf 14: Nejpřínosnější benefity pro zaměstnance<sup>149</sup>

<sup>149</sup> Vlastní zpracování.

## 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

### 3.1 Motivace zaměstnanců

Díky výsledkům z dotazníků bylo možné zjistit názor zaměstnanců na jejich současný stav motivace, důležitost motivačních faktorů, pro zaměstnance nejlépe fungující způsob motivování, anebo faktory způsobující demotivaci. Výsledky dotazníku, který vyplnilo 60 % zaměstnanců, tedy přesně 180 osob, poukazují na problémy v některých oblastech, které mohou mít zásadní vliv na souhrnný výstup brněnské pobočky.

V otázce definující důležitost motivačních faktorů hrají dle výsledků největší roli kromě mzdy, která není předmětem této práce, **příležitosti k rozvoji**. Tento činitel získal na celé škále důležitosti 12 %, tedy druhé místo společně se vztahy s kolegy. Podstatné je tedy zaměření se společností na nejdůležitější faktory a jejich neustálé zlepšování. 43 % zaměstnanců zařadilo tento činitel v dotazníku mezi nejatraktivnější na práci pro společnost Zebra Technologies. Naopak 14 % demotivovaných osob definuje nedostatek příležitostí k rozvoji jako hlavní příčinu jejich demotivace. Jedná se tedy o rozporuplný fakt, který přidává na jeho důležitosti a reflektuje tomu odpovídající výsledek z první otázky dotazníku. V oblasti rozvoje zaměstnanců hraje významnou roli **PM proces**. Návrhy na jeho vylepšení, se zaměřením na zlepšení příležitostí k rozvoji, jsou popsány v kapitole s názvem 3.2.1 Úpravy systému hodnocení zaměstnanců.

**Vztahy s kolegy** zaměstnanci staví v žebříčku důležitosti také na druhé místo. K zlepšování veškerých vztahů na pracoviště pomáhají tzv. team buildingy, které by měly být pořádány pravidelně, aby měli pracovníci možnost poznat se i mimo pracovní prostředí a vnímat své kolegy ne nutně z kamarádské, ale alespoň lidské stránky. Iniciativa pořádat společné akce mimo práci by měla přicházet jak od nadřízených, tak i od členů týmu. Další akcí, která by mohla přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti, je **setkávání členů různých týmů na základě určitých společných zájmů**. Z vlastní zkušenosti vím, že se členové různých týmů mezi sebou příliš neznají. Na firmou pořádaných akcích, jako je např. vánoční večírek, se většinou spolu baví převážně členové stejného týmu. Proto by bylo vhodné zařadit do ročního programu více akcí,

kteřé by dokázaly sdružit pracovníky z různých oddělení. Výhodou tohoto návrhu je vznik nových kamarádství, lepší informovanost o pracovní náplni jiných týmů a také jednodušší komunikace a spolupráce na základě nově vzniklých známostí. Výsledkem toho by bylo zvýšení efektivnosti spolupráce jednotlivých oddělení, ale také zvýšení výkonnosti a rozšíření týmového ducha mezi odděleními. Nevýhodou by mohla být zvýšená interní komunikace o nepracovních tématech, nebo malý zájem o tyto akce. Otázkou je, zda by zaměstnanci díky velkému pracovnímu vytížení našli dost času i na mimopracovní akce. Možná by společnost mohla zvážit jistou kompenzaci, která by zaměstnance motivovala. Společnost v současné době pořádá akce v rámci sociální zodpovědnosti ke svému okolí, jako jsou různé pomocné práce s dětmi, staršími lidmi nebo zvířaty, a také pomoc při úklidu nebo zkrášlování brněnské přírody. Avšak zajímavé setkání, jako byly například společné obědy stejně mluvících zaměstnanců, se bohužel vytratily. Dalšími nabízejícími se možnostmi jsou **sportovní akce** nejrůznějšího charakteru finančně podporované společností, **společné výlety** nebo **setkávání zaměstnanců se stejným koníčkem**. Využít by se také dali zaměstnanci, kteří se věnují nějakému koníčku, např. ručním pracím, a mohli by tomu učit své kolegy mimo pracovní dobu a budovat tak mezi sebou lepší vztahy. Úkolem společnosti by bylo dát zaměstnancům tuto příležitost a případně je finančně podpořit.

**Obsah práce** obstál s 12 % na škále nejdůležitějších motivačních faktorů na třetí pozici. Většina lidí si přeje věnovat se tomu, co je baví, a o to víc jim potom práce jde a zlepšují se jejich pracovní výkony. Někdy je těžké najít si v pracovní náplni to, co nás baví, avšak téměř vždy nám některé úkoly jdou lépe a s větší chutí. Problémem může být velká rozmanitost činností, které musí zaměstnanec ovládat, z čehož plyne, že neumí nic na sto procent. To mohl být také jeden z důvodů, proč 11 % demotivovaných označilo právě obsah práce jako demotivující. Týmům by ke zlepšení výsledků přispělo zvýšení efektivnosti jednotlivých členů, čehož se dá dosáhnout **orientací zaměstnanců na úkoly, které jim jdou nejlépe**, popřípadě brát v úvahu to, co je nejvíce baví. Nadřícený by měl za úkol prozkoumat preference členů týmu, co se týká pracovní náplně, porovnat tyto názory s výsledky každého člena, a určit, kdo a jakou mírou by se podílel na konkrétních úkolech. Touto změnou by se dalo dosáhnout zefektivnění práce a také zpřijemnění pracovního vytížení zaměstnancům. Vedlo by to také k rozvoji

zaměstnanců a dalším příležitostí ke kariéernímu růstu, neboť by se stávali specialisty na konkrétní problémy. Rizikem tohoto dělení práce je možná nespokojenost některých zaměstnanců s přidělenými úkoly, pocit většího pracovního vyčerpání některých osob nebo pocit s pomalým možným kariéerním růstem na základě jednoduchosti úkolů. Obsah práce označilo jako atraktivní faktor pouhých 20 % osob.

**Pracovní prostředí** se umístilo na škále důležitosti motivačních faktorů na čtvrtém místě společně se zaměstnaneckými výhodami, jejichž vylepšení je věnována kapitola s názvem 3.3.1 Návrhy na změny v zaměstnaneckých benefitech. Pracovní prostředí může obsahovat mnoho činitelů, které jej dělají příjemným či ne příliš příjemným. Ať už jde o pracovní prostor, barvy v budově, výzdobu, soukromí, sociální zařízení, vybavení nebo zázemí ke stravování či k přestávkám. Svou roli hrají také lidé v budově, kteří dotváří výsledný pocit z daného prostředí, a samozřejmě také jejich chování, vystupování a respekt ke svým kolegům. U předchozího zaměstnavatele fungovalo **fórum**, kde se mohl každý zaměstnanec vyjádřit a navrhnout nejrůznější inovace či vylepšení. Návrhy pak posoudilo vedení a zrealizovalo je, pokud jejich provedení bylo možné a vedlo ke zlepšení pracovního prostředí. Věřím, že takové fórum by mohlo velmi dobře fungovat i u nového zaměstnavatele. Mohlo by zde být zakomponováno i různé hlasování o změnách apod. Z toho vyplývá další návrh týkající se **virtuálního pracovního prostředí**. Jelikož se jedná o velkou společnost, která využívá opravdu velké množství programů, bylo by dobré, kdyby i prostředí informačních technologií bylo co nejvíce zjednodušeno a sjednoceno tak, aby zaměstnanci lehce našli veškeré potřebné odkazy, programy a stránky. V hodnocení atraktivnosti faktorů si obecně činitel pracovního prostředí vede dobře, neboť bylo zvoleno 29 % zaměstnanců.

Z dalších výsledků vyplývá, že **příležitosti zaměstnanců k rozvoji** lze definovat jako středně motivující faktor, neboť důležitost tohoto faktoru byla korespondenty stanovena na pátou pozici s osmi procenty. Nedostatek příležitostí k rozvoji demotivuje 14 % zaměstnanců z 95. Toto číslo není příliš vysoké, avšak je to třetí z nejvíce demotivujících činitelů. A naopak 43 % osob ze 180 jej vybralo jako jeden z nejatraktivnějších faktorů na práci pro danou společnost. Z těchto výsledků jasně vyplývá, že se jedná o důležitou okolnost, která silně ovlivňuje motivaci zaměstnanců.

Domnívám se, že zásadním problémem je v tomto případě komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, a také zaměstnanci a společnostmi. Přispět ke zvýšení motivace pracovníků by mohl **jasně daný systém podmínek, které by měl zaměstnanec splnit, aby byl povýšen**. Každé povýšení je samozřejmě závislé na individuální situaci, výsledcích konkrétního zaměstnance a také hodnocení nadřízeného, avšak základní pravidla, která by dokázala určitým způsobem uklidnit a motivovat k lepším výkonům, by byla jistě zaměstnanci pozitivně přijata. Říká se, že slibem člověk nezarmoutí, avšak očividně nesplnitelný slib by v tomto případě mohl také vést k případné demotivaci. Nejde o to, aby nadřízení svým pracovníkům slibovali nemožné, ale aby jim dokázali pomoci vytýčit cíl v podobě kariérního růstu, a tím je dokázali také motivovat k lepším výkonům. Otázkou je, co může společnost nabídnout, a zda existují obecně definovatelné podmínky, které umožní pracovní povýšení. Těmito podmínkami by mohla být určitá doba odpracovaná na stejné pozici, nadprůměrné plnění pracovních povinností, úspěšná práce na vlastních projektech a také osobní rozvoj zaměstnance.

8 % na škále důležitosti motivačních faktorů získalo také **používání cizích jazyků** na denní bázi. Jedná se o aspekt, který velmi přispívá do rozvoje zaměstnanců. V dnešní době je angličtina požadována téměř všude, avšak v brněnské pobočce se zaměřuje na podporu zákazníků v několika světových jazycích, což dává příležitost cizincům i lidem, kteří ovládají více jazyků. V návaznosti na to patří také mezi jeden z benefitů možnost účastnit se kurzů cizích jazyků. Pouze jedna osoba uvedla tento faktor jako příčinu demotivace, což je velmi pozitivní výsledek, stejně jako 32 % zaměstnanců, kteří považují komunikaci v cizím jazyce na pracovišti za atraktivní na práci pro tuto společnost. Domnívám se, že změny v této oblasti nejsou potřebné. Opakem jsou však zmíněné jazykové kurzy, které by z pohledu zaměstnanců jistě vylepšení potřebovaly. Důležitost a atraktivnost tohoto činitele by mohly být podpořeny doplňujícím aktivitami, jako jsou dříve zmíněné **obědy či snídaně zaměstnanců mluvících stejným jazykem**, anebo podobná setkání po pracovní době. Možné by bylo také využít schopností některých pracovníků, kteří mají třeba vystudované dané jazyky a mohly by své kolegy učit nebo jim pomáhat ke zlepšení. Společnost by tak mohla investovat



místo do jazykových kurzů do svých zaměstnanců, čímž by se zdokonalovali nejen členové dané skupiny ale i vyučující. Dala by tak příležitost šikovným zaměstnancům přivydělat si něco málo navíc a ještě budovat lepší vztahy s kolegy prostřednictvím těchto **interních jazykových kurzů či konverzací**. Dokud by tento efektivnější způsob kurzů nefungoval s podporou zaměstnavatele, odrážel by se bohužel na zaměstnanecké výhodě pro zúčastněné, jelikož by využívali jiný kurz než ten firmou finančně podporovaný.

Na stejné úrovni byla ohodnocena také důležitost motivace pramenící z **vyváženosti pracovního a osobního života**. V tomto případě se nedá výsledek posuzovat až tak kladně. Pouhých 19 % zúčastněných považuje tento faktor za atraktivní na práci pro společnost a 7 % demotivovaných jej považuje za příčinu své demotivace. Jedná se o téma, které po jisté době řeší téměř každý zaměstnanec. Říká se, že jen změna je stálá, a tak je také stálá změna preferencí lidí. V mládí často upřednostňují zaměstnanci kariérní růst a rozvoj po pracovní stránce, avšak si chtějí najít také čas na přátele a nevyhýbají se ani společným firemním akcím. S postupem věku, zakládáním rodiny a vlivem dalších okolností upřednostňují pracovníci spíše klidné prostředí v práci, které se odráží na pohodové náladě doma, volný čas věnují spíše rodině než firmou pořádaným akcím. Nicméně obě dvě skupiny lidí si velmi váží svého osobního života a času, který netráví v práci. Domnívám se, že z tohoto důvodu byly také zvoleny jako nejlepší možné firemní benefity dny dovolené navíc a dny určené pro nemoc, tzv. Sick days. Další zaměstnaneckou výhodou, která může výrazně přispět k motivaci prostřednictvím vyvážení těchto dvou světů, je Fitness & Wellness program, který ale potřebuje projít určitými změnami, aby se stal silným motivačním faktorem. Velkou roli u tohoto činitele hrají také směny. Některé týmy mají pevně dané rozpětí, kdy musí v práci začínat a kdy končit, v některých případech nejsou ani přesčasy adekvátně vynahrazovány. Stálo by za zvážení, zda by **úprava směn** některých týmů nepomohla zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Mezi nejméně důležité faktory motivace patří **přímý nadřazený** a značka společnosti. Tento výsledek je pro společnost poměrně nepříznivý. Pokud se jedná o přímého nadřízeného, 4 % z 95 osob uvedla tento faktor jako demotivující, avšak kladnému

výsledku nepřispívá ani pouhých 9 % ze 180 zaměstnanců, kteří shledávají svého přímého nadřízeného jako atraktivní článek na práci pro firmu. Tento výsledek je znepokojivý z tohoto důvodu, že manažer by pro členy svého týmu měl být jakýmsi vzorem a motivátorem. Měl by dokázat používat nejrůznější motivační techniky, orientovat se na zaměstnance a jejich spokojenost. Otázkou je, z jakého důvodu není přímý nadřízený pro pracovníky důležitým motivačním faktorem. Nicméně je potřeba zavést určitá opatření, která by dokázala tento výsledek změnit a následně také zjistit, zda se toto vnímání zaměstnanci opravdu zlepšilo. Návrh pro tuto oblast se týká komunikace **mezi společnostmi, manažery a zaměstnanci**. Každý správný manažer by měl být schopen definovat, co motivuje jeho pracovníky a s danou motivací či stimulací následně pracovat tak, aby se zvyšovaly jejich výkony, tím pádem se i zlepšovaly výsledky celého týmu. Proto by bylo vhodné zaměřit se na určité **zaškolení nadřízených v oblasti motivace a motivačních technik**, které mohou dále aplikovat na členech svého týmu. Takové tréninky by byly součástí tréninkového plánu manažerů, avšak by nebylo na škodu zahrnout také do tréninkového plánu zaměstnanců krátký trénink zaměřený na práci, který jim pomůže definovat své motivační faktory, určit jejich priority a změnit demotivující prvky v motivující. Možným problémem by mohl být nezájem zaměstnanců anebo chybějící schopnosti manažerů pro motivaci pracovníků.

Jako poslední se na škále důležitosti motivačních faktorů umístila **značka zaměstnavatele** s pouhými třemi procenty. Jak již bylo zmíněno, do tohoto výsledku se značně promítnul fakt, že došlo v nedávné době ke změně zaměstnavatele, s čímž jsou spojené stále probíhající změny a úpravy nejrůznějších oblastí společnosti. Tento faktor jako demotivující označily 3 % demotivovaných osob, což není nejhorší výsledek, avšak myslím, že by se měl v budoucnu změnit na 0, s postupným ztotožňováním se zaměstnanců s novým zaměstnavatelem, jeho vizí a strategií. Avšak z výsledků orientovaných na změnu motivace zaměstnanců se změnou zaměstnavatele reagovalo pozitivně 32 %, u kterých se motivace zvýšila. 55 % dotazovaných uvedlo, že se stav jejich motivace nezměnil, což v porovnání s výsledkem vnímání důležitosti značky zaměstnavatele, lze brát kladně, neboť stejnou důležitost přikládali i jménu předchozího zaměstnavatele. U těchto pracovníků, stejně jako u těch, co změnu vnímali negativně, je

potřeba pracovat na zlepšování povědomí o společnosti. Podporu pozitivního vnímání značky společnosti by mohly podpořit např. **dny otevřených dveří** pro rodiny v místní pobočce, **sportovní reprezentace firmy**, **prezentace firmy** na vysokých školách a veletrzích, nebo také větší **zapojení zaměstnanců do akcí pořádaných v rámci sociálně zodpovědné firmy** v okolí brněnské pobočky.

### 3.1.1 Změny motivačního přístupu

Výsledky průzkumu v oblasti typu motivace, který je podle zaměstnanců nejčastěji používán jejich nadřízeným a který na ně naopak nejlépe působí, vyšly velmi pozitivně. Ve dvou oblastech se přání zaměstnanců téměř shodovala s realitou, a to v případě pozitivního motivování pomocí morálního hodnocení, spravedlivého zacházení a férového jednání. Negativní motivace pomocí atmosféry tlaku a/nebo strachu a negativní vliv na finanční ohodnocení dosáhly stejně nízkých hodnot v případě přání i reality. Tento výsledek je velmi příznivý. **Jediný větší rozdíl se vyskytl u vyššího přání, než je realita používání finančního ohodnocení** jako druhu motivace. Návrhy pro změny ve finančním hodnocení nejsou předmětem práce, avšak tato problematika je jistě spojena s popsány návrhy v oblasti kariérního růstu zaměstnanců. Druhý, o něco menší rozdíl, vyšel právě u **podpory kariérního růstu a/nebo rozvoje**. Podle 44 % zaměstnanců je tento typ motivace používán jejich manažerem, avšak 63 % pracovníků by si přálo, aby byl na nich byl tento druh motivace uplatňován více. Návrhy pro možné zlepšení podpory zaměstnanců v rozvoji a kariérním růstu jsou popsány v předchozí kapitole.

Velmi zajímavé výsledky byly zjištěny porovnáním stavu motivace zaměstnanců dle počtu let ve společnosti. **Nejvíce demotivovanými zaměstnanci jsou ti, kteří jsou ve společnosti mezi 4 a 5 lety.** Nejen přímý nadřízený, ale také HR tým by se měli více zaměřovat na tuto skupinu zaměstnanců a snažit se najít způsob, jak je nejlépe motivovat. Z dotazníkových výsledků důležitosti motivačních faktorů vyplývá, že u této skupiny zaměstnanců v první řadě převládá mzda, avšak další dávají **hlavní prioritu obsahu práce, možnostem povýšení a také používání cizích jazyků.** Je tedy nezbytné pracovníky, kteří jsou na dané pozici déle než čtyři roky správně motivovat pomocí nových projektů a úkolů, ukazovat a pomáhat jim s kariérním růstem, který se odráží

právě od upraveného zaměření, a také je zapojovat do častějšího používání cizích jazyků, např. děláním školení v cizím jazyce nebo pořádáním konferenčních hovorů.

Na základě vlastních zkušeností, ale především na výsledcích a názorech z dotazníku se domnívám, že motivaci není věnována dostatečná pozornost, ale především se motivační program nepřizpůsobuje přáním zaměstnanců a nenásleduje nejnovější trendy. Motivační program je souhrn několika činností a faktorů, který musí být upravován na základě zjištěných informací a po částech. Z výsledků vyplývá, že dohromady je 42 % zaměstnanců spokojeno s tímto systémem složeným z PM, finanční kompenzace a zaměstnaneckých výhod. Avšak celých 39 % není ani spokojeno ani nespokojeno a 16 % je nespokojeno. K tomu, aby se spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem organizace zvýšila, je potřeba zavést určité změny, díky kterým lze změny spokojenosti dosáhnout.

Návrhy na změny týkající se jednotlivých fází PM procesu jsou popsány v následující kapitole. Jedním z bodů této kapitoly je návrh na změnu přístupu nadřízených ke svým zaměstnancům v tom slova smyslu, že budou působit více jako **osobní koučové místo klasického „šéfování“**. Jedná se nejen o oblast spojenou s PM procesem a obecně hodnocení zaměstnanců, ale také o oblasti týkající se vztahů na pracovišti, životních cílů a ambicí nebo také částečná psychologická pomoc při řešení pracovních problémů. Každému zaměstnanci se pracuje lépe, pokud má ve svého nadřízeného důvěru a ví, že v něm nalezne i oporu či radu. Chování, výsledky i spokojenost zaměstnance mohou být značně ovlivněny přístupem nadřízeného.

Společnost zaměstnává také mnoho mladých žen, které často odcházejí na mateřskou dovolenou a po návratu do práce je jejich pozice značně ztížena. **Schopnosti a zkušenosti maminek** by po návratu do pracovního procesu neměly být opomíjeny, ba naopak by je společnost měla umět správně „využít“. Ženy po mateřské dokážou velmi efektivně pracovat, rychle se zorientovat v nastalých situacích a také velmi rychle „přeskakovat“ z úkolu na úkol, čemuž se naučily při výchově svého dítěte. Bohužel současným motivačním programem společnost maminky příliš nepodporuje, čímž jim ubírá na energii a také na jejich snaze. Věřím, že jejich zapálení pro práci a efektivita by

se značně zvýšila, pokud by jim byly nabídnuty speciální výhody, jako např. možnost Home office nebo Sick days zahrnující i nemoc dětí. A také by se jejich zapálení zvýšilo, pokud by zůstal stávající program voucherů Unišek+, ale změnily by se podmínky získání této výhody a neodpíraly by jim nárok na vouchery v případě, kdy zůstanou doma s nemocným dítětem apod.

Stejně tak by si zasloužil úpravy **motivační systém pro zaměstnance pracující pro společnost delší dobu**, například déle než 7 let. Motivace těchto zaměstnanců je na dobré úrovni, jinak by ve společnosti ani nezůstávali, avšak by bylo vhodné orientovat se na jejich přání a návrhy na změny motivačního programu. Jejich názor je velmi důležitý, neboť již prošli mnohými změnami ve společnosti a mohou posoudit, která změna byla vnímána nejlépe apod. Také by si zasloužili určité ohodnocení za dlouholetou a oddanou práci pro společnost.

Další příležitostí pro zvýšení motivace a zlepšení spokojenosti zaměstnanců se naskytuje v oblasti **komunikace**. Jedná se o mezinárodní organizaci, která by měla umět využít svých výhod. Mezi ty patří možnost **spojovat lidi z různých koutů světa na základě stejného jazyku, zájmů, kultury apod.** Společné akce pořádané společností by byly jistě hojně navštěvovány, neboť je ve společnosti velké množství nováčků. Setkáváním lidí z jiných týmů a oddělení, nebo pořádání firemních sportovních akcí by mohlo pomoci zaměstnancům vzájemně se lépe poznat a tím pádem také zlepšit komunikaci mezi nimi a vzájemné vztahy na pracovišti. Mezi další možné zlepšení v oblasti komunikace lze také zařadit vyšší pozornost informovanosti zaměstnanců, která v současné době mírně pokulhává. Týmy (ani zaměstnanci) se mezi sebou příliš neznají a nevědí, co který tým přesně dělá. Stejně tak jsou pro zaměstnance tabu některé benefity, nárok na různé bonusy a další mnoho základních informací, a to nejen pro nováčky.

Zásadní změnou, kterou by měl motivační program společnosti projít, se týká oblasti zaměstnaneckých výhod, čemuž je věnována kapitola 3.3 Zaměstnanecké výhody. V této kapitole je navrženo spoustu změn v benefitech, které by vedly na základě výsledků dotazníku k větší spokojenosti zaměstnanců. Mezi jednu z nejvýhodnějších

změn, která by mohla být společností zavedena, je **využití systému kafeterie**, jež nabízí zaměstnancům určité finanční prostředky, které mohou využívat na nejrůznější účely, čímž se také nahradí nepopulární zaměstnanecké výhody. Vyčíslení úspor při případném zavedení systému kafeterie je obsaženo v poslední kapitole této práce.

### **3.2 Evaluace zaměstnanců – PM**

Zásadní roli při rozvoji zaměstnanců hraje Performance Management proces, jehož pravidla jsou jasně definována a komunikována společností. Pomocí dotazníků byly zjištěny určité problémy, které v tomto procesu nastávají a jsou velmi těžko zjištělné. Obecně z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců je s jednotlivými fázemi PM procesu spokojena, avšak byly odhaleny některé mezery. Níže jsou popsány nejčastější názory poskytnuté zaměstnanci.

#### **Natavení PM gólů**

Spokojeno s touto fází procesu je více než 50 % zúčastněných, nespokojenost je velmi nízká, avšak více než 36 % osob není ani spokojeno ani nespokojeno. V tomto případě bych doporučovala na základě vyslovených konkrétních názorů zaměstnanců, aby se manažeři více zaměřovali na **pochopení provázanosti cílů společnosti s cíli konkrétního oddělení a následně s cíli každého jednotlivce**. Někteří zaměstnanci v tom nevidí žádnou souvislost. Dalším často opakovaným názorem v dotazníku byl fakt, že společnost působí v rychle měnícím se prostředí, jež se promítá také do nastavených gólů. Spoustě pracovníkům **přijde neúčinné nastavovat dlouhodobé cíle, které nejsou při ročním zhodnocení aktuální** a oni už se věnují naprosto jiným úkolům, které by definovaly jiné cíle. Zaměstnanci označili PM proces spíše jako „hlídače plnění krátkodobých úkolů“. S tím souvisí také chybějící **možnost častějšího upravování cílů** v nástroji IPerform, a také **možnost častějšího řešení PM s nadřízeným**. Někteří pracovníci by také očekávali **větší pozornost a zájem svého nadřízeného** při nastavování gólů.

#### **Kvalita dialogu při PM procesu**

S kvalitou dialogu jsou zaměstnanci většinou spokojeni, avšak se domnívají, že prováděné zhodnocení 2x, a v některých případech jen 1x, ročně je velmi málo. Přáli by

si **procházet plnění a změny svého PM s manažerem měsíčně, popřípadě čtvrtletně.** Bylo vysloveno také několik názorů, že by **manažeři měli být lépe proškoleni**, aby věděli přesně, jak tento proces s členy týmu provádět a dosahovat v něm úspěchů.

### **Vliv PM na zlepšení rozvoje zaměstnanců**

Tato „fáze“ se jeví jako nejkritičtější, neboť s ní jsou zaměstnanci také nejméně spokojeni. Někteří z nich se domnívají, že pravý důvod PM není ten, aby se dlouhodobě rozvíjeli zaměstnanci, ale aby se zlepšovali jejich krátkodobé výkony a výsledky. V PM procesu vidí **spíše prospěch pro společnost než pro zaměstnance.** Jelikož je tento proces součástí motivačního systému společnosti, měl by zaměstnance dokázat motivovat, čemuž tak bohužel ale úplně není. Velké množství pracovníků **není spokojeno s nabídkou tréninků a kurzů**, které mohou absolvovat. Zaměstnanci, kteří pracují pro společnost už mnoho let, absolvovali většinu kurzů a nabídka těchto tréninků se jen zřídka obměňuje. Hodnotí systém vzdělávání zaměstnanců jako špatný. Domnívají se, že by společnosti mělo záležet na růstu kvalifikace a rozvoji pracovníků. Jako poměrně velký problém se ukázal fakt, že v týmech **není dostatek možností kariérního růstu.** Proto také někteří zaměstnanci vnímají vliv PM jako neúčinný, neboť i přes dosažení cílů a zlepšení svých schopností, nedosáhnou povýšení a jejich úspěchy se neprojeví ani na mzdě. S tímto tématem byla vyjádřena také žádost o **zavedení jasně daných podmínek a pravidel pro možné povýšení.** Tyto podmínky by měly být propojeny s PM a nastavenými cíli. Dalším chybějícím faktorem, který by zlepšil vliv PM na rozvoj zaměstnanců, je podpora využívání silných stránek pracovníka, ale také podpora v rozvoji stránek slabých, a to pomocí právě speciálních tréninků. **S podporou a rozvojem silných a slabých stránek** souvisí samozřejmě jejich správná definice společně s manažerem, a navržení příležitostí, kde a jak je využívat.

#### **3.2.1 Úpravy systému hodnocení zaměstnanců**

Názory zaměstnanců na PM proces vyslovené v dotazníku pomohou nalézt jejich řešení. Do nedávna nebyly téměř žádné problémy odhaleny, neboť je nikdo ani nezjišťoval, a tudíž nemohly být ani vylepšeny. Následující řádky popisují několik možných řešení, jež by optimalizovala hodnocení zaměstnanců a přidala mu tak na významu.

- **Jasné podmínky a pravidla pro kariérní růst**

Jak již bylo popsáno dříve, zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o podmínkách a možnostech, jak být povýšen. Tudíž je pro ně nesnadné dosahovat kariérního růstu. Doporučovala bych pro jednotlivá oddělení stanovit obecné podmínky, jež by musely být splněny a které by byly při rozhodování o povýšení doplněny názorem nadřízeného, popřípadě také feedbackem od kolegů. Věřím, že by to mělo za následek častější a kvalitnější používání nástroje iPerform a zvýšila by se snaha zaměstnanců o celkové zlepšení PM.

- **Pravidelnost a kontrola**

27 % zaměstnanců odpovědělo, že nadřízený s nimi prochází hodnocením výkonů nepravidelně, což má za následek snižování důležitosti a účinnosti tohoto procesu. Věřím, že by pracovníkům pomohlo, pokud by jejich PM, z velké části závislé na jejich manažerovi, podléhalo určité „kontrole“, kdy by členové týmu měly možnost poskytnout feedback nadřízenému svého nadřízeného, jež by se týkal způsobu vedení PM v týmu a jeho pravidelnosti. Nadřízení by toto kritérium měli mít ve svém PM a být na základě spokojenosti všech členů týmu také hodnoceni. Mé doporučení se také týká frekvence provádění změn cílů a také samozřejmě pravidelnosti setkávání manažera a zaměstnance. Manažer by měl být schopen reagovat na základě měnících se úkolů svých zaměstnanců na nastavení jejich gólů a s tím i spojeným tréninkovým plánem.

- **Více příležitostí k rozvoji**

V předchozích částích práce bylo již několikrát poukázáno na důležitost příležitostí k rozvoji zaměstnanců, a s tím spojené příležitosti ke kariérnímu růstu. Pokud jde o PM proces, hraje rozvoj zaměstnanců jednu z nejdůležitějších rolí. Jejich přáním je, aby se PM orientovalo především na jejich rozvoj a vzdělávání, nikoliv pouze na hodnocení dosažených výsledků, které se projeví na výsledcích společnosti. Je nutné dát zaměstnancům prostor, aby se mohli vyjádřit, ve které oblasti by se oni sami chtěli dále rozvíjet a vzdělávat a byl jim také přizpůsoben výběr tréninků, stejně jako orientace na konkrétní projekty závislé na určité dovednosti či zkušenosti. Domnívám se, že by bylo také férové, pokud by vyšší volná pozice byla vždy nabídnuta v týmu, tak aby měl každý,



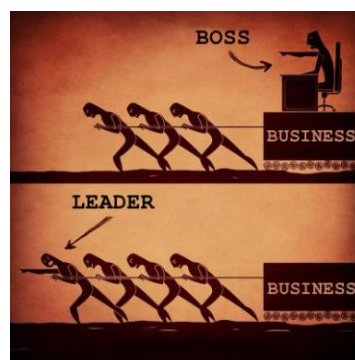
kdo splňuje určité podmínky, možnost se výběrového řízení zúčastnit a ukázat své kvality.

- **Anonymní feedback na svého nadřízeného v rámci PM procesu – zanesen do PM manažera**

Jednou ze základních věcí, která dle mého názoru naprosto chybí v PM procesu, je zpětná vazba na našeho nadřízeného, našeho hodnotitele. Tento feedback by byl určitě velmi užitečný pro jeho nadřízeného, který by ze zpětných vazeb všech členů týmu mohl vycházet a udělat si obrázek o tom, jak tým svého team lídra vnímá, jak je s ním spokojen a co by potřeboval zlepšit. Jelikož by měl team leader mít ve svém PM také cíl týkající se PM členů svého týmu, bylo by vhodné mít také zpětnou vazbu od pracovníků na to, jak tento proces umí a jak dodržuje daná pravidla. Bohužel by to způsobilo více práce manažerovi a také by mohlo dojít v některých případech k odplatě nebo projevení nespokojenosti s názorem týmu. Nicméně věřím, že by tento krok pomohl zaměstnancům cítit se více v dění a dal jim možnost vyslovit svůj názor a něco ovlivnit. Také věřím, že by zpětnou vazbu podávali slušným způsobem a nadřízený by si z feedbacku vzal vše, co by ho mohlo posunout dál v otázce vedení a koučování týmu. Tím by došlo také ke zlepšení celého procesu PM vedeného manažerem se svými zaměstnanci.

- **Koučování místo šéfování**

Jedním z největších problémů mnoha firem je postoj nadřízeného ke svému týmu a jeho styl vedení. Rozdíl mezi šéfem a team lídrem nejlépe popisuje níže uvedený obrázek.



Obrázek 11: Boss vs. leader<sup>150</sup>

<sup>150</sup> BLACK, Mary. *LinkedIn: Are You A Boss or a Leader? Do You Know the Difference?* [online].

Správný team lídr jde v čele týmu a pomáhá jim dosáhnout požadovaných výsledků. Šéf nechá tým všechnu práci odedřít a pak jen sklízí úspěchy bez větší pomoci svým zaměstnancům. Velmi málo manažerů dokáže být dobrým koučem, který členy svého týmu vyslechne, poradí, pomůže, vede, ale také správně a efektivně motivuje. S časem se mění i přístup, který se zdá nejvhodnější pro vedení týmů. Dalo by říci, že dříve byl upřednostňován tvrdý a nekompromisní styl vedení, který dnes vystřídal spíše přístup přátelský a motivační. Jistě by manažerům pomohlo mít více tréninků k naučení či procvičení těchto „měkkých dovedností“, které jim pomohou vést co nejlépe svůj tým, stejně jako by byly velmi užitečné zpětné vazby od členů týmu i od manažera.

- **Větší volnost ve výběru tréninků a rozvojových aktivit**

Nejeden zaměstnanec také zmínil, že by byl rád, pokud by mohl se svým nadřízeným diskutovat tréninky, kterých by se měl zúčastnit. Často jde samozřejmě o povahu práce a na to navázané workshopy a kurzy, avšak zaměstnancům velmi záleží na příležitostech k rozvoji a často také vidí tyto příležitosti jinde, než jejich manažer. Den vyplněný jinými aktivitami, než každodenními pracovními činnostmi, je pro zaměstnance velmi osvěžujícím a dokáže jej dobít novou energií. Dvakrát tak účinný je pak trénink, na který se zaměstnanec těší, neboť se podílel na jeho výběru. Na těchto trénincích se často setkají pracovníci, kteří dříve nebyli vůbec v kontaktu a navážou se tak nové pracovní známosti, které mohou být velmi přínosné. Obsah kurzu, a stejně tak i lektor, mohou příznivě ovlivnit rozvoj zaměstnance a například změnit jeho pohled na pracovní úkoly, vnímání situace ve firmě a/nebo zlepšit vztahy s kolegy. Jediné riziko, které hrozí u těchto kurzů, je to, že si zaměstnanec uvědomí, že práce, kterou dělá, jej nenaplňuje, tak jak by si přál, a rozhodne se změnit pozici, nebo dokonce i zaměstnání. Jedinou malou chybku, které mají současné kurzy je, že zaměstnanci a jejich nadřízení nedostávají feedback od lektora kurzu, který by mohl pomoci právě při PM procesu, hodnocení

a úpravě cílů, stejně jako u sledování změn, případně rozvoje silných a slabých stránek.

- **High Five – hodnocení mezi zaměstnanci**

V předchozí společnosti byl zaveden systém hodnocení mezi zaměstnanci, který se nazýval High Five. Každý zaměstnanec mohl svému kolegovi dát tento druh virtuální pochvaly a stejně tak být touto pochvalou oceněn. Zaměstnanec, který získal pět pochval, byl určitým způsobem oceněn. Domnívám se, že podobný systém by mohl fungovat také v Zebře, avšak z názorů zaměstnanců by byly na místě určité změny. Zaměstnanci mají pocit, že jsou málo oceňováni a chváleni, a proto by si přáli, aby každé takové „high five“ bylo bráno vážně a někdo si ho opravdu všiml. Mým návrhem by bylo zavést takové hodnocení mezi zaměstnanci v týmech a na pravidelných týmových poradách nejlépe hodnoceného vyhlásit a dát mu určitý druh odměny schválený vedením. Mohlo by jít např. o hodinu náhradního volna, o příspěvek do kafeterie nebo jiný benefit, který by dokázal zaměstnance motivovat k lepším výkonům. Jako riziko se nabízí situace, kdy by se zaměstnanci mezi sebou domlouvali a navzájem si dávali pochvaly bez předchozí splněné práce navíc. Tomu by se dalo předejít rychlým schválením team lídra. Dalším rizikem by mohlo být, že by ocenění získával stále ten samý zaměstnanec, což by mohlo být nespravedlivé, pokud má například více složitých projektů a důležitá práce ostatních není pouze tolik vidět. I tomu se dá předejít např. zavedením pravidla, že každý zaměstnanec může získat toto ocenění jen 3x po sobě. Také by se dalo „high five“ nebo „star“ udělovat pouze měsíčně, nebo mezi všemi zaměstnanci a mezi odděleními. Což pak komplikuje trochu situaci, neboť se mezi sebou zaměstnanci moc neznají a nemají v některých případech příliš šanci spolupracovat.

- **Přítomnost HR pracovníka**

Některými zaměstnanci bylo vysloveno přání, aby v rámci zachování objektivity hodnocení byla přítomna u tohoto procesu třetí osoba. Nejlépe, pokud by tomuto procesu byl přítomen pracovník HR oddělení, který by mohl jako nestranná osoba posoudit hodnocení a dialog zúčastněných. Je jasné, že by tento pracovník nemohl být přítomen každému sezení, avšak namátková účast, nebo na konkrétní vyžádání, by mohla u zaměstnanců zvýšit srozumitelnost a důvěru v celý PM

proces. Otázkou je, zda by přítomnost třetí osob nebyla někomu nepříjemná, nebo zda by nevyvolala pocit přehnané kontroly.

- **Provázanost výsledků s finančním ohodnocením**

Jednou z příležitostí, která by dokázala zlepšit motivaci zaměstnanců, by bylo viditelnější provázání finančního ohodnocení s výsledky každého pracovníka. Z dotazníku vyplývá, že tato souvislost zaměstnancům chybí a přáli by si, aby se jejich kvalitní výkony projevíly také na finančním ohodnocení a bonusech. Z mého pohledu to je velmi dobrý nápad, neboť by se zvýšila motivace zaměstnanců a jejich výkony by se neustále zlepšovaly, neboť by se od nich odvíjela výše finanční odměny. Zavést tuto změnu by jistě nebylo nijak jednoduché, avšak ne nemožné. Například finanční bonus za speciální projekt, na kterém zaměstnanec pracoval a úspěšně jej dokončil s viditelným přínosem pro společnost, by jej motivovalo pracovat na dalším projektu a dotáhnout ho úspěšně do konce. Rizikem by mohla být subjektivita v posuzování výše odměny a také těch, kteří by měli být odměněni. Zaměstnanci by vyžadovali spravedlivé posuzování a odměňování, což je velmi těžké zajistit. Avšak jistá návaznost splněných stanovených gólů v PM a finanční odměna za tyto dosažené výsledky by byly pro zaměstnance i společnost přínosem.

### **3.3 Zaměstnanecké výhody**

Dotazník zpracovaný v rámci této diplomové práce je důležitým zdrojem informací pro vedení brněnské pobočky, na jehož základě budou projednávány změny v zaměstnaneckých benefitech. Spokojenost a úroveň motivace zaměstnanců je velkou mírou závislá právě na výhodách, které mohou využívat a přináší jim určitou přidanou hodnotu. Pokud jsou však benefity nevyužívány nebo nejsou pracovníci s jejich úrovní spokojeni, je potřeba provést patřičné vylepšení. Již z názvu vyplývá, že se jedná o ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY, a tedy by výhodami pro zaměstnance opravdu měly být. Výsledky dotazníku také pomohly odhalit důvody nespokojenosti a případnou ztrátu zájmu o využívání konkrétního benefitu.

### 3.3.1 Návrhy na změny v zaměstnaneckých benefitech

Podrobné výsledky dotazníku byly již probrány a nyní je čas zaměřit se na konkrétní návrhy zlepšení programu benefitů.

Ze stávajících výhod byla velká míra spokojenosti vyjádřena u **příspěvku na penzijní připojištění**, který využívá 82 dotazovaných. Předpokládám, že zde nejsou nutné zásadní změny. Na škále nejpřínosnějších benefitů získal příspěvek na zajištění v penzi 10 %. S **životním pojištěním** je to o něco horší, neboť to získalo pouhých 6 %, a to nejspíš z toho důvodu, že zaměstnancům se pojištění smrti a trvalých následků v tuto chvíli nijak (naštěstí) neprojevuje. Částka, na kterou je každý zaměstnanec pojištěn, je poměrně vysoká, avšak spousta zaměstnanců si platí vlastní životní pojištění. Možná právě proto není tento benefit tak atraktivní jako ostatní. Ovšem žádné změny bych v této oblasti nenavrhovala, a pokud ano, mohly by se týkat pouze doby, kterou by pracovník musel ve společnosti odpracovat, aby mu bylo zdravotní pojištění automaticky placeno.

Benefit, ze kterého „odpadlo“ nejvíce zaměstnanců jsou **jazykové kurzy**. 67 dotazovaných přiznalo, že kurz opustilo především z časových důvodů, jako např. z důvodů brzkého ranního vstávání, nedostatku času nebo energie kvůli pracovnímu vytížení, a dále pak kvůli tomu, že kurzy nejsou součástí pracovní doby. Dalším důvodem byla také kvalita vyučování, a někteří uvádějí jako důvod lektora kurzu. Domnívám se, že někteří jazykové kurzy nenavštěvují, protože v nabídce není jazyk, který by se chtěli učit. Ze 180 dotazovaných využívá tyto kurzy pouhých 54 osob. V tomto případě je na místě úprava tohoto benefitu, neboť spokojenost zaměstnanců s kurzy je hodně malá. Jedním z možných návrhů je změna ve způsobu poskytování této výhody. Pokud by se **jazykové kurzy zařadily do programu kafeterie**, měl by každý možnost domluvit si kurz, jaký by mu nejvíce vyhovoval jak časově, tak i obsahově. Rizikem tohoto řešení je, že zaměstnanci ztratí zájem o jazykové kurzy, neboť budou muset někam dojíždět a raději peníze z kafeterie využijí k jiným účelům, což způsobí pokles rozvoje zaměstnanců v oblasti jazykových znalostí. Další možností by bylo nabídnout zaměstnancům **větší výběr kurzů a také více možných časových variant** navštěvování kurzu. Za zvážení by stála také **částečná „dotace“ z pracovního času**

např. ve výši půl hodiny na jazykovou lekci. Problémem u této podpory by byl případný znik nesouhlasu ze strany kolegů, kteří se o žádný kurz zájem nemají. Porovnáním těchto variant, jak se vypořádat s nespokojeností s jazykovými kurzy, se jeví jako výhodnější zapojení tohoto benefitu do programu kafeterie.

**Unišeky +**, neboli **zdravotní program**, je jedním z velmi diskutovaných témat mezi zaměstnanci. Ti shledávají v tomto benefitu určitou rozporuplnost, neboť je nazýván jako zdravotní program, avšak je poskytován pouze osobám, které nebyli na nemocenské nebo na častých návštěvách u lékaře. Ve výsledku tedy získají poukázky, které jsou uplatnitelné především v lékárnách, zaměstnanci kteří jsou zdraví. Právě v případě, kdy má člověk chabé zdraví, by jej společnost měla podpořit v tom, aby se jeho stav zlepšoval a on mohl chodit do práce a podávat požadované výkony. Tento zdravotní program nelze označit jako pomoc často nemocným pracovníkům. Větší smysl by dávalo, pokud by **zaměstnanci, kteří k lékaři nechodí** tak často a nejsou ani nemocní získali nějaký ten **den volna navíc**. A naopak **zaměstnanci, kteří často onemocní** nebo musí chodit pravidelně k lékaři, by si zasloužili **podporu společnosti právě v jejich uzdravení**, a to např. těmito vouchery nebo jinou alternativou. Řešením by mohla být také opravdová prevence v rámci zdravotního programu, která by zahrnovala například saunování, které je zdraví velmi prospěšné, nebo různé masáže a rehabilitace, a také již zaběhlé Fresh days, avšak s nutnou úpravou.

**Fresh days** je jeden z nejnovějších benefitů, který je zaměstnanci oblíbený. Bohužel spousta pracovníků si stěžuje na upadající kvalitu nabízeného ovoce, stejně jako stále více omezený výběr. Někteří také kritizovali způsob distribuce, jelikož se často neví, kdy přesně bude ovoce nachystáno a občas se změnil i den. Zaměstnanci také nejsou příliš spokojeni s frekvencí jakou je ovoce nabízeno. Domnívají se, že 2x za měsíc je velmi málo. Z dříve zmíněných připomínek vycházejí návrhy, které obsahují **kontrolu kvality nabízeného ovoce** od dodavatele (ARAMARK), **rozšíření druhů ovoce** (švestky, meruňky, broskve, hrozny apod.), **případně přidání zeleniny** (mrkve, okurky, rajčata). Nabízí se také inovace v podobě **čerstvých 100% džusů**, které by si zaměstnanci mohli připravit, nebo by jim byly rovnou nabízeny. Podstatným vylepšením tohoto benefitu by bylo **opakování každý týden**. Domnívám se, že ovoce v ČR není tak drahým zbožím, aby nemohlo být zaměstnancům nabízeno každý týden

v rámci prevence zdraví. Proto by byla také levnější varianta, kdyby se zahrnuo do nabídky převážně **sezónní ovoce**. A poslední důležitou změnou je **jasná a včasná komunikace**. Pokud se změní čas nebo den, kdy je ovoce pro zaměstnance nachystáno, měli by o tom vždy vědět.

**Dny volna navíc** jsou naprostým hitem v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Na škále nejpřínosnějších benefitů získaly od dotazovaných nejvíce, a to celých 22 %. Zaměstnavatel Zebra Technologies poskytuje svým zaměstnancům 5 dní volna navíc oproti českému zákonu. Avšak jsou zde i jiné možnosti, jak by si pracovníci mohli zasloužit další den nebo dny volna navíc. Jak již bylo navrženo, například **nízká absence v práci z důvodu návštěv lékaře**, by mohla pomoci zaměstnancům získat dny volna navíc. Stejně pravidlo by mohlo platit i **pro zaměstnance, kteří nebyli celý rok na nemocenské**.

Zavedení **Sick days** podle vzoru jiných společností, je jednou z nejvíce žádaných změn. Jedná se o druhý nejatraktivnější benefit podle hodnotících. Pokud by bylo ve společnosti zavedeno možné čerpání několika dnů z důvodu nemoci, pak by se uspokojil ve výsledku z části také požadavek na další dny volna navíc. Mohlo by však dojít ke kombinaci těchto dvou benefitů. **V případě, že by zaměstnanec za celý rok nevyužil své sick days, mohl by si vzít právě tolik dnů volna, které ze sick days nevyužil**. Tento benefit by měl být samozřejmě brán jako placené volno, jinak by se vytratil význam těchto dnů jako benefitu a nebyl by žádný rozdíl mezi sick days a nemocenskou. Výhodou sick days je, že si zaměstnanec nemusí brát potvrzení od lékaře. Jediným rizikem zavedení této zaměstnanecké výhody je její možné zneužívání zaměstnanci.

**Home office** je anglický název pro benefity, který se dá česky vyjádřit jako práce z domu. Spoustu mezinárodních firem svým zaměstnancům nabízí možnost pracovat několik dnů v měsíci z domu, což je realizovatelné pouze pokud má zaměstnanec firemní notebook. Ve společnosti Zebra mají tuto možnost především jen manažeři, team lídři a výjimečně také někteří senioři, neboli zaměstnanci, kteří byli povýšeni a jsou dohodnuti na této možnosti se svým team lídrem. Z výsledků dotazníků vyplývá,

že možnost vzít se čas od času home office, v případě, kdy se člověk potřebuje na práci maximálně soustředit nebo se necítí příliš dobře a nechce nakazit své kolegy, by byla zaměstnanci velmi vítaná. Systém uspořádání pracovních míst ve společnosti je tzv. open space nebo open office, což je systém, který zaměstnancům nedává téměř žádné soukromí a lze vidět z jednoho konce budovy na druhý. Všichni zaměstnanci sedí poměrně blízko sebe, vzájemně slyší téměř každé slovo a jsou neustále všem ostatním na očích. Ve chvíli, kdy někdo onemocní tak, že je schopen práce bez omezení, ale může nakazit ostatní, by byl home office vhodným řešením pro zaměstnance. Z vlastní zkušenosti vím, že člověk, který pracuje z domu, většinou udělá mnohem více práce, neboť není tolik rušen, může se soustředit více na práci a dokonce nevyužívá ani tolik přestávek jako v práci. Proto obava nadřízeného ze snížení kvality či kvantity práce není v podstatě na místě. Pokud by byla stanovena **jasná pravidla a pravidelnost využívání** této možnosti, pak by bylo vhodné tuto zaměstnaneckou výhodu zavést. Jediným problémem jsou náklady spojené s nákupem nových notebooků pro zaměstnance, kteří by na Home office měli nárok, ale nyní mají stolní počítač.

S problematikou rozložení pracovních míst je také spojena možnost změny **open office** ve vhodnější řešení, které by poskytovalo zaměstnancům **větší soukromí a dostatečný klid pro práci. Kanceláře pro několik lidí** by mohly být vystavěny například pomocí příček (stěn), které by vytvářely prostor dostatečně otevřený pro tým, avšak zároveň dostatečně uzavřený a poskytující soukromí. Minusem tohoto nápadu jsou samozřejmě náklady spojené s touto změnou a také možné riziko vzniku problémů mezi zaměstnanci v důsledku dennodenního pobytu stejných osob v jedné místnosti. Je ale nutno poznamenat, že v dnešní době se již od open office opouští a velké společnosti preferují právě oddělené kanceláře pro jednotlivé týmy popřípadě oddělení.

**Fitness & Wellness program** je druhým zaměstnanci nejčastěji opouštěným benefitem. Většina z nich považuje za nevýhodné chodit do fit centra, které je daleko od jejich bydliště i pracoviště, a které nemá vybavení a nabídku kurzů, kterou by si přáli. Tyto důvody byly nejčastěji uváděny 33 zaměstnanci, kteří přestali do fit centra chodit. 11 % korespondentů považuje nabízenou formu tohoto benefitu za nepřínosnou, což je poměrně velké procento. Avšak 33 % dotazovaných stále tuto výhodu využívá. Tento



benefit patří přesně mezi ty, které by měly být nabízeny **v rámci programu kafeterie**, aby umožnily zaměstnancům vlastní výběr fit centra. Způsob, jakým je Fitness & Wellness program nabízen dnes, není příliš efektivní.

Nyní se dostáváme k jednomu z nejvíce diskutovaných témat ve společnosti, tedy v brněnské pobočce. Je o **příspěvek na jídlo a stravování** v místní kantýně/restauraci. Příspěvek na jídlo využívá 86 % zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník, ale 17 lidí jej označilo za nepřínosný a 13 osob přiznalo, že tento benefit již přestalo využívat. Mezi důvody, proč tomu tak je, patří především nespokojenost s cenou a kvalitou jídla. Jedná se o věčně diskutované téma, které si HR oddělení přeje řešit ještě dodatečně, proto v této práci není potřeba do této problematiky příliš zasahovat. Pouze je možné konstatovat, že zaměstnanci, kteří příspěvek na jídlo, jenž je možné vybrat pouze v kantýně v přízemí budovy, nevyužívají, přichází denně o benefit ve výši 40 Kč. Za rok tato částka dělá téměř 9 000 Kč. Ke spokojenosti zaměstnanců a spravedlivé nabídce využívání firemních benefitů by přispělo více alternativ řešení tohoto problému, jako například **stravenky vyplácené zaměstnancům zpětně za předchozí měsíc za ty dny, kdy byli v práci, ale daný příspěvek nevyčerпали**. Zaměstnanci se již delší dobu dožadují férového řešení. Také v otevřených odpovědích na vylepšení benefitů převládá názor zavedení stravenek. Osobně vedení brněnské pobočky velmi doporučuji tento problém řešit, neboť využívání tohoto příspěvku je sice vysoké, avšak spokojenost s ním je velmi mizivá. Často také vidím, že si zaměstnanci donesou vlastní oběd a za příspěvek si vezmou bagetu, kterou dají někomu jinému, jen aby jim tento bonus nepropadl, z čehož však neplyne žádná výhoda pro ně. Věřím, že i malá změna v této oblasti, týkající se způsobu vybírání tohoto benefitu, by vedla k větší spokojenosti pracovníků.

**Zaměstnanecké akcie** jsou benefitem, který je pevně vázaný na zaměstnavatele. Právě při změně zaměstnavatele tato výhoda zůstala u Motoroly a nyní je tento firemní benefit v jednání. Z komentářů zaměstnanců lze lehce vyčíst, že s touto výhodou byli velmi spokojeni a **přáli by si být lépe informováni** o budoucích možnostech nákupu firemních akcií.

### **T-mobile program**

34 % zaměstnanců označilo právě tento benefit jako nepřínosný a využíván je pouhými 7 %. Tyto výsledky svědčí o nepříliš velkém zájmu o tuto výhodu. Příčinou může být to, že většina zaměstnanců už má vlastní tarif třeba i u jiného poskytovatele telekomunikačních služeb. V dnešní době jsou již také velmi oblíbené tzv. neomezené tarify, jejichž cena není příliš vysoká a nabídce pro zaměstnance může velmi úspěšně konkurovat. Doporučila bych tento **benefit nahradit jiným, pouze zajistit zaměstnancům, kteří jej už využívají stejné podmínky** u společnosti T-Mobile.

### **Citibank účet**

Stejně řešení jako u T-mobile programu bych navrhla také u benefitu v podobě účtu u Citibank. Samozřejmě by nebylo fair rušit tento benefit pro 6 % zaměstnanců, kteří jej využívají. Avšak podle výsledků dotazníku považuje 43 % zaměstnanců tento benefit jako **nejméně přínosný**. Dle těchto výsledků lze soudit, že se jedná o výhodu, která zaměstnanci využívaná není téměř vůbec a nejspíš ani v budoucnu nebude.

### **Příspěvek na vzdělávání**

10 % získal příspěvek na vzdělání mezi všemi možnými nejvíce používanými zaměstnaneckými výhodami ve firmách. Někteří zaměstnanci si při zaměstnání dodělávají např. vysokou školu, kterou už musí platit, a proto by byl tento benefit pro ně jistě přínosný. **Kafeterie je nejlepší způsob, jak zaměstnancům tuto výhodu poskytnout**. Samozřejmě by se nevztahovala pouze na vysokou školu, ale také na jiné vzdělávací a rozvojové kurzy nebo činnosti. Zjistili jsme, že velké množství zaměstnanců se orientuje na osobní i pracovní rozvoj a na následný kariérní růst. Z toho důvod je jejich vzdělávání velmi důležité a měl by být také plně podporováno společností. Čím vzdělanější zaměstnanci jsou, tím lepší mohou podávat výkony, a tím lépe se vede také celé společnosti.

### **Příspěvek na dopravu**

Na škále obecně nejoblíbenějších benefitů získal příspěvek na dopravu pouhých 5 %. Jsou zde i další benefity, které získaly méně procent, proto nelze považovat tuto zaměstnaneckou výhodu jako neoblíbenou. Celkově 73 ze 180 osob označilo tento

benefit jako oblíbený, avšak mu byla přidělena spíše nižší priorita. Jelikož se jedná o velmi širokou oblast, ve které by benefit musel být využit, bylo by nejlepší řešení **zahrnout jej určitým způsobem do kafeterie**. Někteří zaměstnanci chodí do práce pěšky, proto by tento příspěvek neměli jak využít. Jiní dojíždí MHD a někteří autem nebo jinými dopravními prostředky. Bylo by velmi složité určit způsob proplácení a také neférové poskytnou příspěvek na dopravu pouze někomu.

### **Členství v klubu**

Být členem určitého klubu se na škále oblíbenosti umístilo na nižší pozici se svými 5 %. Domnívám se, že členství ve fitness nebo wellness klubu je pro zaměstnance velmi lákavé, avšak velmi záleží na klubu, jeho vzdálenosti od místa pracoviště nebo bydliště, nabídce aktivit, vybavenost a také otevírací doba. Nyní nemají pracovníci na výběr, co se týká klubu, který mohou navštěvovat. Situaci a oblíbenost tohoto benefitu by určitě zlepšila možnost vybrat si místo, kam budou chtít chodit cvičit. Jedná se o další výhodu, která by výborně zapadla **do systému kafeterie**. Dalším aspektem by také mohla být „**reprezentace**“ **společnosti** při kolektivních nebo individuálních sportech, která by byla plně podporována finančně i morálně vedením společnosti.

### **Zavedení systému kafeterie**

Provedené dotazníkové šetření poskytlo velmi užitečná data, ze kterých lze vycházet při rozhodování o změnách v zaměstnaneckých výhodách. Domnívám se, že pokud je konkrétní benefit využíván pouze jednou třetinou zaměstnanců, nebo dokonce menším procentem, pak by mělo dojít ke zvážení jeho změny či výměny za jiný benefit. Mezi jednou třetinou využívané benefity patří Jazykové kurzy a Fitness & Wellness program. Méně než deseti procenty zaměstnanců jsou využívány již zmíněné výhody v podobě T-mobile programu a Citibank účtu. Věřím, že větší spokojenosti zaměstnanců by bylo dosaženo zařazením těchto 4 benefitů do programu kafeterie, kdy by si zaměstnanci mohli sami zvolit formu, jakou budou využívat příspěvek na tyto výhody. Mezi benefity, které využívá více než tři čtvrtiny, patří Příspěvek na jídlo a Fresh days, zhruba polovina zaměstnanců pak využívá možnosti získat od zaměstnavatele příspěvek na penzijní připojištění. Tyto výsledky hovoří ve prospěch ponechání těchto výhod,

avšak jak bylo popsáno na předchozích stránkách, určité změny a vylepšení jsou nezbytné.

System kafeterie je provozován pomocí programu, který zaměstnanci využívají k „objednávání“ konkrétních výhod, které si vyberou. Společnost určí celkovou částku a také může stanovit procentuální využití tohoto rozpočtu v jednotlivých oblastech jako je sport, kultura, vzdělávání, zdraví, cestování apod. Nevýhodou zavedení kafeterie je více administrativní práce a náklady na zmíněný program. V dnešní době už ovšem fungují firmy, které nabízejí společně komplexní řešení systému kafeterie šité na míru pro danou firmu. Tento systém má několik výhod, mezi které patří snížení nákladů na administrativu a na poskytování zaměstnaneckých výhod, největší výhodou je však možnost zaměstnanců vybrat si mezi benefity, které jim nejvíce sedí. Jednou z nejdůležitějších změn, kterou však musí brněnská pobočka podstoupit před samotnou změnou nabídky zaměstnaneckých výhod, je věnovat čas vyčíslení výdajů za zaměstnanecké benefity a efektivně je optimalizovat. Bez tohoto kroku bude společnost neustále platit spoustu peněz za výhody, se kterými zaměstnanci nejsou příliš spokojeni. V následující kapitole jsou na základě přibližných výdajů za benefity poskytnutých od HR oddělení vyčísleny možné varianty změn a výsledné roční úspory na základě zanesení některých výhod do systému kafeterie.

### **3.4 Ekonomické zhodnocení návrhů – systém kafeterie**

„Peníze hýbou světem“ – to stejné platí dvakrát tak ve světě obchodu, a proto by měla firma kontrolovat své náklady a efektivně je optimalizovat, a to nejen náklady na výrobu, mzdy, provoz apod. Důležité je zaměřit se také na náklady vynaložené za benefity pro zaměstnance. V tabulce níže nejsou uvedeny všechny zaměstnanecké výhody a roční výdaje společnosti za tyto benefity, a to z důvodu nesnadného zjištění těchto výdajů v důsledku sloučení faktur jedné firmě poskytující různé druhy služeb společnosti.

Veškeré níže uvedená čísla odrážejí výdaje za rok 2014. Stravenky obsažené v tabulkách byly poskytovány zaměstnancům pracujících na nočních směnách (ještě u bývalého zaměstnavatele) a také zaměstnancům v Praze. Proto jsou veškerá čísla pouze orientační

a ne úplně přesná. Například příspěvky na stravování by byly ve skutečnosti cca o 380 000 Kč nižší, při současném využívání benefitu 86 % zaměstnanci. Roční výdaje za jednu osobu jsou naprosto individuální podle toho, jaké benefity zaměstnanec využívá, nebo na jaké má nárok. Proto byl z celkových výdajů vypočítán průměrný výdaj za benefity na jednu osobu. Částka téměř 30 000 za osobu je velmi atraktivní číslo pro zaměstnance, avšak ve chvíli, kdy o něm ví a kdy jej může plně využít.

Pokud by se společnost rozhodla udělat přesnou kalkulaci výdajů za benefity, doporučila bych použít data z tohoto roku a sesbírat přesná data o počtu zaměstnanců, kteří dané benefity využívají.

<b>Roční výdaje na zaměstnanecké výhody</b>		
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	<b>Celkové výdaje</b>	<b>Průměrný výdaj na osobu</b>
Příspěvky na stravování + Fresh days	2 759 680 Kč	8 960 Kč
Životní a penzijní pojištění	5 424 679 Kč	17 613 Kč
Vouchery, stravenky, fitness program	957 924 Kč	3 110 Kč
Jazykové kurzy	1 781 500 Kč	5 938 Kč
<b>Celkem</b>	<b>10 923 783 Kč</b>	<b>29 683 Kč</b>

Tabulka 12: Roční výdaje na zaměstnanecké výhody<sup>151</sup>

Níže jsou uvedeny výpočty, které naznačují možné úspory na ročních výdajích za jednotlivé benefity, pokud by byly nahrazeny kafeterií v určité hodnotě, při které by poskytnutá částka zaměstnancům mohla být o něco nižší než je ve skutečnosti.

<b>Pouze příspěvek na stravování nahrazen kafeterií</b>	
<b>Roční příspěvek na stravování na osobu</b>	<b>8 960 Kč</b>
<b>Kafeterie - roční příspěvek na stravování</b>	<b>8 000 Kč</b>
<b>Roční úspora za osobu</b>	<b>960 Kč</b>
<b>Celková roční úspora</b>	<b>288 000 Kč</b>

Tabulka 13: Nahrazení příspěvku na stravování kafeterií<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Vlastní zpracování.

<b>Pouze příspěvky na životní a penzijní pojištění nahrazen kafeterií</b>	
Roční příspěvek na pojištění na osobu	17 613 Kč
Kafeterie - roční příspěvek na pojištění	15 000 Kč
Roční úspora za osobu	2 613 Kč
<b>Celková roční úspora</b>	<b>783 778 Kč</b>

Tabulka 14: Nahrazení životního a penzijního pojištění kafeterií<sup>153</sup>

<b>Pouze příspěvky na fitness program, vouchery a stravenky nahrazeny kafeterií</b>	
Roční příspěvek na tyto benefity na osobu	3 110 Kč
Kafeterie - roční příspěvek na tyto benefity	3 000 Kč
Roční úspora za osobu	110 Kč
<b>Celková roční úspora</b>	<b>33 043 Kč</b>

Tabulka 15: Nahrazení fitness programu, voucherů a stravenek kafeterií<sup>154</sup>

<b>Pouze příspěvek na jazykové kurzy nahrazen kafeterií</b>	
Roční příspěvek na jazykové kurzy na osobu	5 938 Kč
Kafeterie - roční příspěvek na jazykové kurzy	5 000 Kč
Roční úspora za osobu	938 Kč
<b>Celková roční úspora</b>	<b>281 500 Kč</b>

Tabulka 16: Nahrazení jazykových kurzů kafeterií<sup>155</sup>

Jednou z možností, která se při zavedení systému kafeterie nabízí, je nahrazení všech zaměstnaneckých výhod touto variantou. V následující tabulce je uvedena celková roční úspora, která by vznikla právě nahrazením veškerých benefitů a poskytnutím nižší částky zaměstnancům na rok, a to přesně 20 000 Kč. Tímto krokem by společnost

<sup>152</sup> Vlastní zpracování.

<sup>153</sup> Vlastní zpracování.

<sup>154</sup> Vlastní zpracování.

<sup>155</sup> Vlastní zpracování.

ušetřila ročně opravdu velkou částku, avšak by to nebylo nejvhodnějším řešením z důvodů složitosti rušení penzijního připojištění a také životního pojištění, stejně jako komplikovanosti řešení příspěvku na stravování prostřednictvím kafeterie.

<b>Příspěvky na všechny zaměstnanecké výhody nahrazeny kafeterií</b>	
<b>Roční příspěvek na zmíněné benefity</b>	<b>29 683 Kč</b>
<b>Kafeterie - roční příspěvek na zmíněné benefity</b>	<b>20 000 Kč</b>
<b>Roční úspora za osobu</b>	<b>9 683 Kč</b>
<b>Celková roční úspora</b>	<b>2 904 821 Kč</b>

Tabulka 17: Nahrazení všech výhod kafeterií<sup>156</sup>

Jako druhá možnost se nabízí nahrazení všech výhod kromě příspěvku na stravování, který by mohl být změněn například pomocí stravenek, jak již bylo předesláno. V této fázi by kafeterie ušetřila méně, avšak další výdaje by byly obsaženy právě v příspěvku na stravování. Tato varianta se jeví jako přijatelná, ovšem příspěvky na penzijní připojištění a také životní pojištění by bylo velmi komplikované rušit, navíc jsou zaměstnanci s penzijním připojištěním relativně spokojeni.

<b>Příspěvky na všechny zaměstnanecké výhody bez stravování nahrazeny kafeterií</b>	
<b>Roční příspěvek na zmíněné benefity</b>	<b>20 723 Kč</b>
<b>Kafeterie - roční příspěvek na zmíněné benefity</b>	<b>12 000 Kč</b>
<b>Roční úspora za osobu</b>	<b>8 723 Kč</b>
<b>Celková roční úspora</b>	<b>2 616 821 Kč</b>

Tabulka 18: Nahrazení všech výhod kromě stravování kafeterií<sup>157</sup>

Nabízí se tedy třetí varianta, kdy by životní a penzijní pojištění zůstalo jak je, příspěvek na stravování by se řešil jiným způsobem než kafeterií, a do systému kafeterie by byly zahrnuty pouze zaměstnanecké výhody v podobě jazykových kurzů, zdravotního

<sup>156</sup> Vlastní zpracování.

<sup>157</sup> Vlastní zpracování.

programu, tedy voucherů a fitness a wellness programu. Plus by byly v nabídce další možnosti, na které by zaměstnanci mohli využít roční příspěvek ve výši například 8000 Kč. Společnost by touto variantou ušetřila ročně přes tři sta tisíc korun a zvýšila by se spokojenost zaměstnanců s benefity.

<b>Příspěvky na jazykové kurzy, vouchery, stravenky a fitness program nahrazeny kafeterií</b>	
<b>Roční příspěvek na zmíněné benefity</b>	<b>9 048 Kč</b>
<b>Kafeterie - roční příspěvek na zmíněné benefity</b>	<b>8 000 Kč</b>
<b>Roční úspora za osobu</b>	<b>1 048 Kč</b>
<b>Celková roční úspora</b>	<b>314 543 Kč</b>

Tabulka 19: Nahrazení kurzů, voucherů, stravenek a fitness programu kafeterií<sup>158</sup>

### 3.5 Porovnání návrhů řešení

Po porovnání všech aspektů se z uvedených návrhů řešení jeví jako finančně nejvýhodnější možnost **zavedení systému kafeterie, který by obsahoval roční příspěvek na vzdělávání, dopravu, zdraví, jazykové kurzy a mnoho dalších výhod. Stravování by bylo nejvhodnější řešit pomocí stravenek**, které by se mohly dávat zaměstnancům měsíčně, anebo na základě nevyužitého příspěvku na stravování v místní kantýně. **Penzijní připojištění** se těší relativně velké oblibě u zaměstnanců, proto by jej firma nemusela **nijak měnit ani rušit**. Co se týká životního pojištění všech pracovníků, možná by stálo za zvážení snížení nákladů na tento benefit nebo případně jeho úplné zrušení, neboť spousta zaměstnanců podobné pojištění má přímo na sebe a sami si jej platí. Tento benefit je „neviditelný“ a při relativně vysoké fluktuaci zaměstnanců se jedná o zbytečné výdaje firmy. Proto by bylo vhodnější poskytovat toto pojištění zaměstnancům, kteří jsou u společnosti delší dobu. Jednoznačné doporučení vedení brněnské pobočky se týká zvážení zavedení nových výhod pro zaměstnance, a to Sick days, Home office a dny dovolené navíc v případě nevyužití Sick days a návštěv lékaře.

<sup>158</sup> Vlastní zpracování.



## ZÁVĚR

Kombinací teoretických poznatků na téma motivace a evaluace zaměstnanců a analýzy současného stavu bylo v této práci dosaženo stanoveného cíle - navržení zajímavých řešení a nápadů pro společnost Zebra Technologies v oblasti motivace, nefinančního hodnocení zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod. Brněnská pobočka společnosti se potýkala v poslední době s mnoha změnami, které se promítly do úrovně motivace zaměstnanců a také do změn v procesu Performance Management. Společně s oddělením HR byl sestaven dotazník určen všem zaměstnancům. Na vyplnění a poskytnutí vlastních názorů na daná témata se podílelo 180 zaměstnanců, tedy 60 %.

Po důkladné analýze odpovědí, jejich zpracování a vyhodnocení bylo dosaženo stanoveného cíle práce, jímž byla identifikace současného stavu spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem a zaměstnaneckými výhodami a navržení řešení, která by zlepšila případnou demotivaci či nespokojenost. Práce obsahuje velké množství návrhů pro zlepšení v mnoha oblastech, především pak v PM procesu a v zaměstnaneckých benefitech. V poslední části je k nalezení finanční zhodnocení návrhů zavedení systému kafeterie v různém rozsahu. Z dotazníkového šetření nevyšla kafeterie jako zaměstnanci nejpožadovanější benefit, avšak kombinací těch nejžádanějších, jako jsou Sick days, dny volna navíc a zmíněnou kafeterií pro určité benefity, bude dosaženo vyšší spokojenosti zaměstnanců, což se promítne do úrovně jejich motivace a následně samozřejmě do celkových výsledků.

Tato diplomová práce slouží brněnskému vedení společnosti jako zdroj nápadů na možná zlepšení, která se mohou příznivě odrazit na změně přístupu manažerů, na spokojenosti zaměstnanců s novými nebo vylepšenými zaměstnaneckými výhodami a ve výsledku především na lepších výsledcích celé brněnské pobočky.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## KNIHY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [3] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [4] WÁGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0
- [5] WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [6] BLACK, Mary. *LinkedIn: Are You A Boss or a Leader? Do You Know the Difference?* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/you-boss-leader-do-know-difference-mary-black>
- [7] EKONOMIKA-MANAGEMENT. STUDENTSKE.CZ: Nežádoucí motivace (demotivace). [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/nezadouci-motivace-demotivace.html>
- [8] KONEČNÝ, G.: *Jak motivovat a udržet zaměstnance* [online]. Praha: Svět tisku, 2004 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: [http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=932](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932)
- [9] MANAGEMENT MANIA: *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [10] MANAGEMENT MANIA: *Stimul*. [online]. ©2011-2013 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>
- [11] ZEBRA TECHNOLOGIES. Interní zdroje. Brno: Zebra Technologies, 2010-2015.

## SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj.	= a jiné
apod.	= a podobně
Kč	= Korun českých
%	= procento/a
resp.	= respektive
tzn.	= to znamená
tzv.	= tak zvané
atd.	= a tak dále
cca	= cirká, zhruba
např.	= například
PM	= Performance Management
CEO	= Chief Executive Officer = generální (výkonný) ředitel
RFID	= Radio Frequency Identification = rádiová vysokofrekvenční identifikace
WLAN	= Wireless Local Area Network = bezdrátová lokální síť

## SLOVNÍK CIZÍCH SLOV

Performance Management	= řízení výsledků
Enterprise	= divize společnosti Motorola Solutions vyrábějící komplexní řešení pro podniky
Feedback	= zpětná vazba
Evaluace	= hodnocení
Fair play	= férová hra, férové zacházení
Team building	= firemní akce, kdy dochází k utužování vztahů mezi zaměstnanci
Core management	= jádro managementu, vedení pobočky
Supply Chain	= zásobovací (dodavatelský) řetězec
Intern	= stážista/ka
High five	= „vysokých pět“ do češtiny se dá přeložit jako pochvala
Open space/office	= otevřený prostor/kancelář

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pracovní motivace – hierarchie .....	18
Obrázek 2: Maslowa hierarchie potřeb .....	19
Obrázek 3: Vztah motivace a výkonu .....	22
Obrázek 4: Logo společnosti 1 .....	36
Obrázek 5: Logo společnosti 2 .....	36
Obrázek 6: Pobočky společnosti ve světě .....	37
Obrázek 7: Vize a mise společnosti .....	37
Obrázek 8: Core management brněnské pobočky .....	39
Obrázek 9: Organizační struktura brněnské pobočky .....	40
Obrázek 10: První fáze PM procesu .....	51
Obrázek 11: Boss vs. leader .....	89

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nabídka služeb a sortiment zboží .....	39
Tabulka 2: Počet zaměstnanců .....	42
Tabulka 3: Národnosti zaměstnanců .....	42
Tabulka 4: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví .....	43
Tabulka 5: Rozdělení zaměstnanců podle týmů .....	43
Tabulka 6: Rozdělení zaměstnanců podle oddělení .....	44
Tabulka 7: SMART cíle .....	51
Tabulka 8: Benefity využívané zaměstnanci .....	73
Tabulka 9: Benefity, které nejsou zaměstnancům přínosem .....	74
Tabulka 10: Benefity, které zaměstnanci přestali využívat .....	75
Tabulka 11: Důvody ukončení využívání benefitů .....	75
Tabulka 12: Roční výdaje na zaměstnanecké výhody .....	101
Tabulka 13: Nahrazení příspěvku na stravování kafeterií .....	101
Tabulka 14: Nahrazení životního a penzijního pojištění kafeterií .....	102
Tabulka 15: Nahrazení fitness programu, voucherů a stravenek kafeterií .....	102
Tabulka 16: Nahrazení jazykových kurzů kafeterií .....	102

Tabulka 17: Nahrazení všech výhod kafeterií .....	103
Tabulka 18: Nahrazení všech výhod kromě stravování kafeterií .....	103
Tabulka 19: Nahrazení kurzů, voucherů, stravenek a fitness programu kafeterií .....	104

## SEZNAM GRAFŮ


Graf 1: Základní údaje o korespondentech .....	58
Graf 2: Důležitost motivačních faktorů pro zaměstnance .....	61
Graf 3: Motivační faktory podle důležitosti pro zaměstnance.....	61
Graf 4: Změna stavu pracovní motivace zaměstnanců .....	62
Graf 5: Současný stav motivace zaměstnanců .....	63
Graf 6: Úroveň motivace v závislosti na počtu let ve společnosti.....	64
Graf 7: Příčiny demotivace zaměstnanců .....	65
Graf 8: Používaný typ motivace – přání vs. realita.....	66
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem .....	67
Graf 10: Nejméně atraktivní faktory na práci v Zebra Technologies .....	68
Graf 11: Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými fázemi PM procesu .....	70
Graf 12: Vyjádření názoru zaměstnanců .....	71
Graf 13: Procházení PM procesu podle pravidel .....	72
Graf 14: Nejpřínosnější benefity pro zaměstnance.....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance Zebra Technologies .....	I
--	---

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance Zebra Technologies



### Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

Dear employees,

We would like to kindly ask you to participate in the following questionnaire. The purpose of this survey is to better understand your views on motivation, performance management and benefits so that your views can be reflected in working on further improvements. The survey is fully supported by the Core Management.

The questionnaire was prepared by our colleague Klara Ocelikova in cooperation with HR Department and the output will also help Klara finish her master thesis.

We would like to ask you to answer the questions honestly and we encourage you to share your suggestions for improvement in these areas.

The survey completion will take you approximately 10 minutes and it is absolutely anonymous.

Thank you in advance for filling in the questionnaire. We appreciate your participation as your feedback is important!

HR Department

\* Required

**Gender \***

**Nationality**

**Age \***

**Years with the company \***

**Function \***

12% completed



# ZEBRA

## Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

\* Required

### Motivation of Employees - Part 1

#### Motivating factors in your working life \*

Please sort the factors from the most important to the least important (the first cell - most important, the second cell - the second most important etc., no need to choose all of them, please select each factor maximum once)

▼
a) Salary
b) Benefits
c) Relationships with colleagues
d) Development opportunities
e) Working environment
f) Promotion opportunities
g) Using foreign languages on daily basis
h) Job content
i) Direct manager
j) Work-life balance
k) Brand of my employer
▼
▼
▼
▼
▼
▼
▼
▼
▼
▼
▼

« Back

Continue »



25% completed



# ZEBRA

## Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

\* Required

### Motivation of Employees - Part 2

Please select the best answer which defines your opinion.

After the transition to Zebra Technologies my motivation at work ... \*

- Increased a lot
- Increased a little
- Did not change
- Decreased a little
- Decreased a lot
- I do not feel able to assess it

At present I feel ... \*

- Very motivated
- Motivated
- Neither motivated nor demotivated
- Demotivated
- Very demotivated
- I do not feel able to assess it

If your previous answer was "Demotivated" or "Very demotivated" please select which of the following factors are the main sources of your demotivation.

Please select maximum 3 factors.

- Salary
- Benefits
- Relationships with colleagues
- Lack of development opportunities
- Working environment
- Lack of promotion opportunities
- Using foreign languages on daily basis
- Job content
- Direct manager
- Work-life balance
- Brand of my employer
- Other:

Which of these motivation types works for you the best? \*

- Non financial recognition - moral recognition for achievements
- Financial recognition
- Support in self development and/or career grow
- Fair treatment
- Negative financial impact
- Atmosphere of pressure and/or fear
- I do not feel able to assess it

Which of these motivation types is most applied by your manager in the team? \*

- Non financial recognition - moral recognition for achievements
- Financial recognition
- Support in self development and/or career grow
- Fair treatment
- Negative financial impact
- Atmosphere of pressure and/or fear
- I do not feel able to assess it

[« Back](#)

[Continue »](#)

37% completed





# ZEBRA

## Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

\* Required

### Motivation of Employees - Part 3

Are you satisfied with the current motivation system applied at Zebra Technologies in Brno? \*

In this case motivation system means the complex of PM, compensation and benefits.

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Dissatisfied
- Very dissatisfied
- I do not feel able to assess it

Which factors are the most attractive for you at your work at Zebra Technologies? \*

Please select maximum 3 factors.

- Salary
- Benefits
- Relationships with colleagues
- Development opportunities
- Working environment
- Promotion opportunities
- Using foreign languages on daily basis
- Job content
- Direct manager
- Work-life balance
- Brand of my employer
- Other:

What would you suggest in terms of motivation at Zebra Technologies in Brno?

« Back

Continue »

50% completed



# ZEBRA

## Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

\* Required

### Performance Management - Part 1

**Are you satisfied with the way how your PM goals are set? \***

Take into consideration your last PM goals setting.

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Dissatisfied
- Very dissatisfied
- I do not feel able to assess it

**Are you satisfied with the quality of dialog during your PM review? \***

Take into consideration your last PM review.

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Dissatisfied
- Very dissatisfied
- I do not feel able to assess it

**Are you satisfied with the effect of the PM review on your performance improvement? \***

Take into consideration your last PM experience.

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Dissatisfied
- Very dissatisfied
- I do not feel able to assess it

**My suggestions to improve the PM process:**

« Back

Continue »

 62% completed



# ZEBRA

## Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

\* Required

### Performance Management - Part 2

Please select one of the options which defines your opinion the best way.

**The PM review set by the company (team leader, manager) helps me with my development. \***

- Strongly agree
- Agree
- Neither agree nor disagree
- Disagree
- Strongly disagree
- I do not feel able to assess it

**My work is recognized by my manager adequately (non financially). \***

- Strongly agree
- Agree
- Neither agree nor disagree
- Disagree
- Strongly disagree
- I do not feel able to assess it

**I feel I have enough opportunities in terms of my development. \***

- Strongly agree
- Agree
- Neither agree nor disagree
- Disagree
- Strongly disagree
- I do not feel able to assess it

**Do you go through the PM review with your manager as expected? \***

- Yes, regularly
- Yes, but irregularly
- No
- I do not feel able to assess it

**My suggestions for improvement in the area of employee development:**

« Back

Continue »

75% completed



# ZEBRA

## Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

\* Required

### Employee Benefits - Part 1

Please select benefits you currently take advantage of. \*

- Free Language Courses
- Pension Contribution
- Food Subsidy
- T-mobile Program for Employees
- Fitness & Wellness Program
- Citibank Account Free of charge
- Fresh Days

Please select benefits you do not see any personal value in.

- Free Language Courses
- Pension Contribution
- Food Subsidy
- T-mobile Program for Employees
- Fitness & Wellness Program
- Citibank Account Free of charge
- Fresh Days
- Health Program (Unišek+)
- Life Insurance
- All are valuable

Please select benefits that you used before but do not use any more.

- Free Language Courses
- Pension Contribution
- Food Subsidy
- Employee Stock Purchase Plan
- T-mobile Program for Employees
- Fitness & Wellness Program
- Citibank Account Free of charge
- Fresh Days
- Health Program (Unišek+)

Why did you stop using the benefit(s)?

Please answer just in case you selected anything from the options in the previous question.

« Back

Continue »

87% completed



# ZEBRA

## Motivation, Performance Management and Benefits at Zebra Technologies CZ

\* Required

### Employee Benefits - Part 2

Please select 7 benefits from all the different types and sort them from the most valuable to the least valuable (the first cell - most valuable, the second cell - the second most valuable etc., please choose each benefit maximum once). \*

Explanation: Cafeteria = benefit system - each employee has allocated certain "budget" and can decide to spend the budget on a variety of products and services in the area of health, wellness, sport activities, culture, travelling, and/or education - similar to the (Unišek) vouchers, but broader selection and more user friendly handling (internet application)

- Additional Holidays / Vacation
- Sick Days
- Cafeteria
- Meal Contribution
- Contribution to Educational Activities - e.g. employer pay school (University, MBA, ACCA, etc.) fees on behalf of an employee
- Pension Contribution
- Life Insurance
- Telecommunications assistance - subsidy of telecommunication services
- Contribution to Family Services / Activities - e.g. kindergarten fee
- Discounts on Company's Products / Services
- Contribution to Transportation / Commuting
- Discounted Stock Purchase Plans
- Club Membership (Fitness Program)
- Housing / Rental Allowance
- Loans for Home Purchase
- Loans for Other Purposes

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

My suggestions for improvement in the area of employee benefits:

[« Back](#)

[Submit](#)

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.