



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO KONCEPTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY

PROPOSAL FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGES IN A SELECTED COMPANY OPERATING IN A  
SERVICE SECTOR

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eva Crlíková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Eva Crlíková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

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

## **Návrh změn motivačního konceptu ve vybrané společnosti poskytující služby**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

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

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu motivačního systému ve společnosti navrhnout jeho změny.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-24-04-9-2.

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-802-4729-039.

URBAN, Jan, STÝBLO, Jiří a Margerita VYSOKAJOVÁ. Personalistika. 4. vydání. Praha: ASPI, 2005. ISBN 978-80-7357-627-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.  
Praha: Grada, 2004. ISBN 978-802-4706-481.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců. Popisuje změnu současného trhu práce a vysvětluje důležitost obeznamenosti vedení společností s důvody odchodu zaměstnanců z firmy. Teoretická část obsahuje studium prvotních potřeb a spokojenosti zaměstnanců a způsoby jejich naplňování. To vše je aplikováno na motivační systém cestovní agentury Invia.cz. Cílem této diplomové práce je tedy analýza a návrhy na případné zlepšení motivační atmosféry ve společnosti. Analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with issues of employee motivation. It describes the latest happenings in the labour market and clarifies the importance of a company's of the reasons why employees leave. The theoretical part gets us acquainted with the needs and satisfaction of employees, and the way these can be accomplished. This information is applied on the motivation system of the travel agency Invia.cz. The aim of this diploma thesis is to analyse and to suggest some solutions for the improvement of the motivational atmosphere in the company. The survey was used for analysis.

## **Klíčová slova:**

Fluktuace, odcizení, potřeby, motivace, spokojenost, motivační program, zaměstnanci

## **Key words:**

Fluctuation, estrangement, needs, motivation, satisfaction, motivation program, employee

## **Bibliografická citace**

CRLÍKOVÁ, E. *Návrh změn motivačního konceptu ve vybrané společnosti poskytující služby*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 87 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné rady a především své rodině a příteli za podporu v tomto náročném období.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>8</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2 CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
2.1 CÍL PRÁCE .....	11
2.2 METODIKA PRÁCE .....	11
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
3.1 ODCIZENÍ .....	14
3.2 FLUKTUACE .....	15
3.3 SPOKOJENOST .....	16
3.4 MOTIVACE .....	18
3.5 TEORIE MOTIVACE .....	19
3.5.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	19
3.5.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů .....	20
3.5.3 McGregorova teorie .....	21
3.5.4 McClellandova teorie .....	23
3.5.5 Vroomova teorie očekávání .....	24
3.5.6 Motivace a úspěšnost .....	24
3.6 NÁSTROJE MOTIVACE .....	26
3.6.1 Nástroje hmotné a nehmotné motivace .....	28
3.6.2 Nástroje finanční motivace .....	29
3.6.3 Nástroje nefinanční motivace .....	31
3.6.4 Firemní kultura .....	33
3.6.5 Pracoviště jako motivátor .....	34
3.6.6 Současné trendy .....	35
3.7 MOTIVAČNÍ PROGRAM .....	37
3.7.1 Tvorba motivačního programu .....	38
3.8 ZÁKLADNÍ METODY VÝZKUMU A TECHNIKY SBĚRU DAT .....	39
3.8.1 Dotazníkové šetření .....	41
3.9 SRHNUTÍ .....	42

<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>43</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	43
4.2	ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	44
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	45
4.3.1	<i>Charakteristika respondentů</i> .....	46
4.3.2	<i>Vyhodnocení</i> .....	48
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>62</b>
5.1	PRAVIDELNÁ HODNOCENÍ .....	62
5.2	UZNÁNÍ.....	64
5.3	POCIT DŮLEŽITOSTI.....	66
5.4	PŘÍJEMNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	67
5.5	VÝSTUPNÍ POHOVORY .....	68
5.6	SICK DAYS .....	69
5.7	FLEXI PASSY .....	70
5.8	PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ .....	71
5.9	SHRnutí NÁVRHOVÉ ČÁSTI A ÚSPORA .....	72
5.9.1	<i>Úspora</i> .....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>87</b>

## ÚVOD

Spokojený zaměstnanec dělá spokojeného zákazníka. Spokojený zákazník dělá spokojené vedení firmy a spokojené vedení by mělo dělat spokojeného zaměstnance. Tento koloběh vypadá naprosto přirozeně, avšak také utopicky. Kdyby tato rovnice fungovala, na trhu práce by byla minimální fluktuace a lidé by rádi chodili do práce s minimální potřebou ji měnit.

Ve skutečnosti je ale situace taková, že čím dál více zaměstnanců touží po ideální práci a nebojí se ji hledat. Nabídek práce je velké množství a nezaměstnanost se pohybuje kolem rekordního minima. Proto se společnosti dostávají do situací, kdy je pro ně obtížné získat kvalifikované zaměstnance a poté si je dlouhodobě udržet. Na zaměstnavatele je tedy vyvíjen stále větší tlak, co se týče motivace pracovníků.

V teoretické části této diplomové práce se tedy podíváme stručně na to, proč vlastně zaměstnanci opouštějí svá současná zaměstnání a co tomu předchází. Především se ale zaměříme na motivaci, která je nezbytná pro spokojené pokračování ve stávající práci. Rozebereme motivační teorie, vysvětlující základní potřeby a přání, které jsou základním kamenem spokojenosti, bez které nelze motivaci udržet, a už vůbec ne zvyšovat. Po porozumění těmto teoriím je další podkapitola věnována nástrojům motivace, jak z pohledu hmotné a nehmotné motivace, tak i motivace finanční a nefinanční. Vysvětlen bude význam firemní kultury, pracovního prostředí a zmíníme některé současné trendy v motivaci zaměstnanců. V poslední řadě bude rozebrán pojem motivační program, který je tvořen všemi motivačními nástroji, které společnost využívá a základní metody sběru dat, která jsou nezbytná pro vytvoření kvalitního motivačního programu.

Praktická část bude zaměřena na analýzu současného stavu spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců brněnské pobočky cestovní agentury Invia.cz, a.s., a také na jejich přání a potřeby ohledně změn v tomto stávajícím systému. Tyto podklady jsou dále použity pro zpracování vlastních návrhů změn motivačního konceptu.

## **2 CÍL A METODIKA PRÁCE**

### **2.1 Cíl práce**

Dnešní doba přímo vyzívá společnosti k tomu, aby se o své zaměstnance řádně staraly, protože poptávka po pracovní síle je čím dál vyšší a situace na trhu práce se obrátila natolik, že jsou to právě potenciální zaměstnanci, kdo si vybírá svého zaměstnavatele. Často se můžeme setkat s inzeráty, které se doslova přebíjí nabídkou benefitů. Ty jsou jedinou konkurenční silou, která je na první pohled zřejmá. Motivace zaměstnanců však závisí na mnohem více faktorech, které budou rozebrány v práci. Podíváme se tedy na to, jak si v této oblasti stojí cestovní agentura Invia.cz, a.s.

Cílem této diplomové práce je tedy nahlédnout na spokojenost a motivační program cestovní agentury a navrhnout případné změny na zlepšení situace. Protože se ve společnosti často střídají zaměstnanci a sezónně je každoročně potřeba jejich stavu značně zvýšit, je důležité, aby vystupovala jako dobrý zaměstnavatel. Tak tomu však v současné době příliš není a na internetových diskuzích se často objevují negativní informace, které náboru zaměstnanců nepříspívají. Tato práce posoudí současný stav spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců a nabídne několik návrhů na zvýšení pracovní spokojenosti. Dlouhodobým výsledkem by měla být redukce negativních ohlasů na společnost, jako na zaměstnavatele.

### **2.2 Metodika práce**

Práce obsahuje pohled na spokojenost a motivaci z teoretického hlediska, následně analýzu současného stavu na brněnské pobočce, ve které jsem více než rok sama pracovala a v poslední řadě obsahuje také vlastní návrhy pro zlepšení motivovanosti zaměstnanců.

Analýza současného stavu zahrnuje představení společnosti a následně detailně rozebrané výsledky dotazníkového šetření. To je zvoleno z důvodu rychlé odezvy, která nijak výrazně nenarušuje pracovní morálku a nerozptyluje zaměstnance od práce. Je využita také metoda zúčastněného pozorování, během trvání mého osobního pracovního poměru ve firmě. Návrhy jsou podány s vyšším důrazem na finančně nenáročné nástroje motivace, které, dle mého názoru, mají na motivaci neméně velký vliv. Především tvoří podmínky, ve kterých se zaměstnanci cítí každý den dobře a spokojený zaměstnanec zanechá pozitivní

recenze na společnost jako zaměstnavatele. Ať už prostřednictvím doporučení přátelům, například v době hlavní sezóny, nebo po ukončení pracovního poměru.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Není potřeba nijak rozebírat fakt, že zaměstnanci jsou pro firmu největší hodnotou. Jsou to právě oni, kdo drží společnosti na trhu, bez nichž by nebylo co zákazníkům nabízet. Správně motivovaný a oddaný zaměstnanec dokáže být pro firmu ohromně přínosný a i když to na první pohled nemusí být vidět, jeho absence je ve většině případů znát a přináší s sebou komplikace. V následující kapitole si tedy rozebereme, jaké jsou nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců.

Rozhodnutí zaměstnanců opustit firmu má několik fází. Pokud je zaměstnanec nespokojen, začne pochybovat o tom, zda je pro něj současná práce ta správná, přestože právě pro ni může mít obrovský potenciál. Také se tyto pochybnosti mohou týkat společnosti, pro kterou pracují. Ať už jde o neztotožnění se s podnikovou kulturou nebo o mezilidské vztahy panující na pracovišti, či vztahy s vedením. Zaměstnanec, který se z takových důvodů necítí v práci dobře, se postupně odcizí a pouze „dělá svou práci“. Není jí ale oddaný, může se méně soustředit a dochází k větší chybovosti. Toto vše může skončit jeho odchodem.<sup>1</sup>

Ačkoliv se v dnešní době poptávka po zaměstnancích zvyšuje a některé firmy se předhání v nabídkách benefitů a výši platu, tyto dva hlavní, na první pohled viditelné, znaky nedokáží zajistit, že budou zaměstnanci s prací spokojeni. A právě dnes, kdy se spousta firem potýká s nedostatkem pracujících, je o to více potřeba zajistit, aby byli spokojeni a nechtěli odejít. Těmito oblastmi, na něž je potřeba se zaměřit, je myšlena firemní kultura, mezilidské vztahy a interní komunikace. Protože čas strávený v práci tvoří většinu běžného dne, je potřeba, aby se lidé cítili dobře a aby věděli, jaké jsou cíle společnosti, pro kterou pracují. Jen tak mohou všichni táhnout za jeden provaz a vést společnost k úspěchu. Získat zaměstnance do firmy není to nejtěžší. Je především potřeba se postarat o to, aby ve firmě zůstal.

Realita je však taková, že se vedení nemá čas zabírat tím, proč jejich zaměstnanci z firmy odchází. Veškerou energii vkládají pouze do nalezení náhrady. A právě tímto problémem se zabývá tato diplomová práce.

---

<sup>1</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 24

### 3.1 Odcizení

Odchod zaměstnance z firmy nikdy není rozhodnutí, které by udělal z ničeho nic. Ačkoliv se často odchod vysvětluje jako způsobený nabídkou více peněz, často je za tím mnohem více. Zaměstnanec se obvykle přestává v práci cítit z nějakého důvodu spokojený a dochází u něj k postupnému odcizení. Odcizení je obvykle dlouhodobý proces. Týká se především zaměstnanců s plným úvazkem. Existuje nespočet impulsů, které dokážou spustit proces odcizení.

Mezi nejběžnější z nich patří:

- zaměstnání neodpovídá tomu, co bylo slíbeno,
- zaměstnání bylo přesunuto do jiné lokality,
- vedoucí manažer byl nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává,
- zaměstnanec zjistí, že dostává nižší plat než kolegové vykonávající stejnou práci,
- zaměstnanec si uvědomí, že nemá šanci na povýšení či kariérní růst,
- zaměstnanec má spor se šéfem nebo kolegou,
- a další.<sup>2</sup>

Je potřeba však počítat i s méně častými důvody, jako například že zaměstnanec náhle zbohatne a stane se nezávislým, obává se následků prodeje firmy, ve které pracuje, setká se se sexuálními obtěžováními nebo rasovou diskriminací, byl požádán o něco, co je pro něj nepřijatelnou obětí apod.<sup>3</sup>

U málo kvalifikovaných zaměstnanců jsou nejsilnějším faktorem finance. I u těchto lidí je ale potřeba, aby se cítili důležití a pracovali v přátelském prostředí. Nabízených pracovních pozic bez nároku na vysoké vzdělání je dnes velké množství, a proto je důležité, aby firmy vytvářely svým zaměstnancům takové prostředí, ze kterého nebudou mít důvod odcházet.<sup>4</sup>

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou obvykle ambiciózní a ke změně zaměstnání je často motivuje kromě finančního ohodnocení také možnost kariérního růstu, seberealizace,

---

<sup>2</sup> BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 24-26

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 24-26

<sup>4</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*, s. 24

příležitosti předvést své schopnosti. Tito zaměstnanci, rozvíjející své profesní zkušenosti také věnují pozornost benefitům, které nabízí jiní zaměstnavatelé.<sup>5</sup>

Poslední skupinou jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, u nichž je velice těžké odchodu zabránit. Tito lidé jsou náležitě placeni, firmy si je hýčkají i formou benefitů, mají ve společnosti významné postavení a jsou si vědomi své sounáležitosti. I přesto ale u těchto lidí dochází k pocitu, kdy je práce nadále nenaplňuje natolik, aby chtěli zůstat. Důvodem bývá touha vyzkoušet něco nového, případně už neví, kam dál by mohli v rámci stávající firmy kariéerně růst a odmítají zamrznout na současné pozici. Tito zaměstnanci se rádi neustále posouvají dál a sklízí za své výsledky ocenění. Proto je láká své schopnosti předvést i v jiné společnosti.<sup>6</sup>

Ne všichni zaměstnanci jsou tabulkoví, a proto na ně nemusí sedět všechny výše zmiňované popisy. Málo kvalifikovaní zaměstnanci mohou být ambiciózní a současnou práci mohou brát pouze jako rozjezd kariéry. Naopak třeba vysoce kvalifikovaný pracovník nemusí cítit potřebu přijímat nové výzvy nebo hledat změnu. Aby zaměstnavatel věděl, jakým způsobem zabránit odcizování zaměstnanců, musí je na prvním místě poznat.<sup>7</sup>

### **3.2 Fluktuace**

Žádná společnost nevznikne s daným počtem zaměstnanců, které by si udržela na stálo. Zaměstnanci přichází a odchází, což je běžný proces, kterému se říká fluktuace. Přírozená míra fluktuace je naprosto v pořádku a není třeba se snažit ji úplně odstranit. Přesto je ale potřeba ji sledovat a v případě jejího růstu se zaměřit na zjištění její příčiny.

Podle šetření, které provedlo Centrum výzkumu veřejného mínění v červnu 2017, se na rozdíl od roku 2015 spokojenost zaměstnanců mírně snížila. Jen 16% dotazovaných Čechů je velmi spokojeno se svou prací, 42% je spíše spokojeno a z 31% na 32% se zvýšila četnost odpovědi napůl spokojen, napůl nespokojen. Právě u těchto lidí je potřeba se zaměřit na to, aby se jejich přesvědčení nepřehouplo do pochybností.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*, s. 24

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>8</sup> ČADOVÁ, Naděžda. *Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červen 2017* [online]

Vnímání odchodu ze zaměstnání se u zaměstnavatelů a zaměstnanců hodně liší. Zaměstnavatelé jsou často přesvědčeni o tom, že zaměstnanci odchází za nabídkou lépe placené práce a s touto informací se spokojí. Málo která společnost se však zajímá o skutečné pohnutky. Ty často s financemi vůbec souviset nemusí.<sup>9</sup>

Stejně tak je pohled na nahraditelnost zaměstnanců pro některé společnosti poměrně zastaralý a stále spoléhají na to, že za každého ztraceného zaměstnance bez problémů najdou spoustu dalších. Toto pravidlo v posledních letech však přestává být pravdou.<sup>10</sup>

Fluktuaci ve velké míře ovlivňuje komunikace v rámci firmy. Zaměstnanci považují za důležité, aby byli informováni o dění ve firmě, aby se jim dostalo vysvětlení ohledně věcí, jejichž fungování nebo účel nechápou, a stejně tak důležité jsou pro ně vztahy s kolegy. Jednoduše řečeno potřebují vědět, proč dělají svou práci, potřebují být přesvědčeni, že jejich práce je důležitá, jsou za ni oceněni, a chtějí se v práci cítit dobře. Pracovní doba přece tvoří velkou část každého dne. Pokud tedy zaměstnanec odejde, není rozumné brát v potaz pouze finanční nabídku. V případě podceňování ze strany managementu se může tento trend zvyšovat a ztráta dalších lidí se podnikem může řádně prodražit.<sup>11</sup>

### **3.3 Spokojenost**

Spokojenost je obecně žádaným pocitem v životě každého jedince. Stejnou roli hraje i v životě pracovním. Příznivě na ni působí především taková práce, která je zajímavá, rozmanitá, na úrovni, kterou daný člověk vyhledává, aby mu zajistila určité společenské postavení. Také by práce měla mít nezávislý charakter a zaměstnanec by za ni měl získat zpětnou vazbu.<sup>12</sup>

Teorii spokojenosti se zabýval americký psycholog Frederick Irving Herzberg. Bude mu věnována jedna z dalších podkapitol. Existují dvě skupiny faktorů, ovlivňující spokojenost.

---

<sup>9</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*, s. 25

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>12</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 20

První skupina vyvolává **spokojenost** a do té patří:

- úspěch,
- uznání,
- samostatná práce,
- motivátory.<sup>13</sup>

Druhá skupina naopak vyvolává **nespokojenost** a do této skupiny můžeme zahrnout:

- špatné pracovní podmínky,
- nefungující mezilidské vztahy,
- nedostatečný plat a jistota,
- špatně nastavená firemní politika,
- přílišný dozor.<sup>14</sup>

Oba výčty je potřeba brát s rezervou, protože nemají pro všechny jedince stejnou váhu. Dokonce by určitě bylo možno do obou skupin přidat, dle individuálních pocitů, i další faktory. Spokojenost ovlivňují i životní hodnoty daného zaměstnance, jeho osobní zkušenosti, působení společenských skupin, ve kterých se pohybuje.<sup>15</sup>

Za základní faktor ovlivňující spokojenost je obvykle považována mzda. Pro většinu lidí jsou peníze důležitým prostředkem, jehož absence nebo nedostatečná výše způsobuje nespokojenost. Wagnerová (2008) uvádí, že je mzda významnou motivační veličinou, jejíž účinek však rychle vyprchá, protože je postupem času považována za standard.<sup>16</sup> Efektu mzdy na motivaci se budeme věnovat v následující podkapitole. Spojitost se spokojeností je však nepopiratelná.

Dle Wagnerové<sup>17</sup> se spokojenost či nespokojenost s platem objevuje v situacích, kdy:

- pracovník srovnává výši svého platu s platy kolegů, kdy přihlíží na vynaložené úsilí a pracovní výsledky,
- pracovník pohlíží na výši svého platu jako na vyjádření svého přínosu pro organizaci,

---

<sup>13</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 15

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 15

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 19

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 19

- pracovník vnímá výši svého platu v závislosti na význam, prestiž a společenské ocenění profese, kterou vykonává.

### 3.4 Motivace

Lidé pracují proto, že potřebují peníze, aby dosáhli určité úrovně života. Často je právě výše výdělku považována za základní motivační faktor. I přesto, že je výše platu přiměřená, sám o sobě se tento faktor stal v dnešní době standardem. Zaměstnanci mají více příležitostí najít si dobře placenou práci v rámci oblasti své působnosti. Po nástupu do nové práce je zaměstnanec často motivován právě výší výplaty. Tento účinek však dříve nebo později opadne. Proto by ze strany zaměstnavatelů neměl být považován za motivační faktor. Naopak v případě podhodnocení práce zaměstnance ale hrozí opak, a to demotivace k práci.<sup>18</sup>

Motivace může mít dvě protichůdné podoby. První z nich je motivace **pozitivní**, jinými slovy také motivace na základě odměn. Těmito odměnami je myšleno vše, co zaměstnanci přivodí příjemný pocit, jakýmkoliv způsobem uspokojí nějakou jeho potřebu. Člověk je obecně k práci motivován představou, že za její vykonání dostane určitou odměnu.<sup>19</sup>

Tato pozitivní motivace může mít dvojí charakter. Jedním z nich jsou vnitřní motivační faktory, související s konkrétní prací. Například dobrý pocit z odvedené práce, kde se zaměstnanec může ohlédnout za svými výsledky a vidět, co dokázal. Druhou skupinu motivačních faktorů představují faktory vnější. Těmi jsou především finanční odměny. Samotná měsíční výplata sem ale nepatří, protože pravidelné příjmy, získané bez ohledu na to, jaké úsilí zaměstnanec vynaložil, motivačně nepůsobí. Tyto vnější faktory musí být, stejně jako faktory vnitřní, vázány na konkrétní pracovní výsledky nebo jednání zaměstnance.<sup>20</sup>

Opakem pozitivní motivace je motivace **negativní**, tzv. sankce. Prostřednictvím těchto sankcí se společnost snaží dosáhnout toho, aby zabránila zaměstnancům v nevhodném

---

<sup>18</sup> NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 85

<sup>19</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 24-25

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 24-25

chování. Je ale potřeba dávat pozor, jak jsou používány, protože využívání sankcí jako trestu za neúmyslně nedostatečný výkon je pro zaměstnance demotivující a zvyšuje jejich nespokojenost. Sankce mohou mít hmotnou a nehmotnou podobu. Hmotné sankce je vhodné používat u zaměstnanců, jejichž výkon se snížil úmyslně, nebo své jednání nezměnili ani po předchozím upozornění. V ostatních případech je lepší využít pozitivní motivaci, případně využít ze sankcí pouze kritiku.<sup>21</sup>

### **3.5 Teorie motivace**

Zdrojem inspirace k tomu, jak nejlépe motivovat zaměstnance jsou bezesporu různé motivační teorie. S přihlédnutím na tyto teorie je možné získat kvalitní náhled na motivy a pohnutky zaměstnanců. Díky tomu je snazší pochopit, jaké formy motivace na ně budou mít největší efekt.

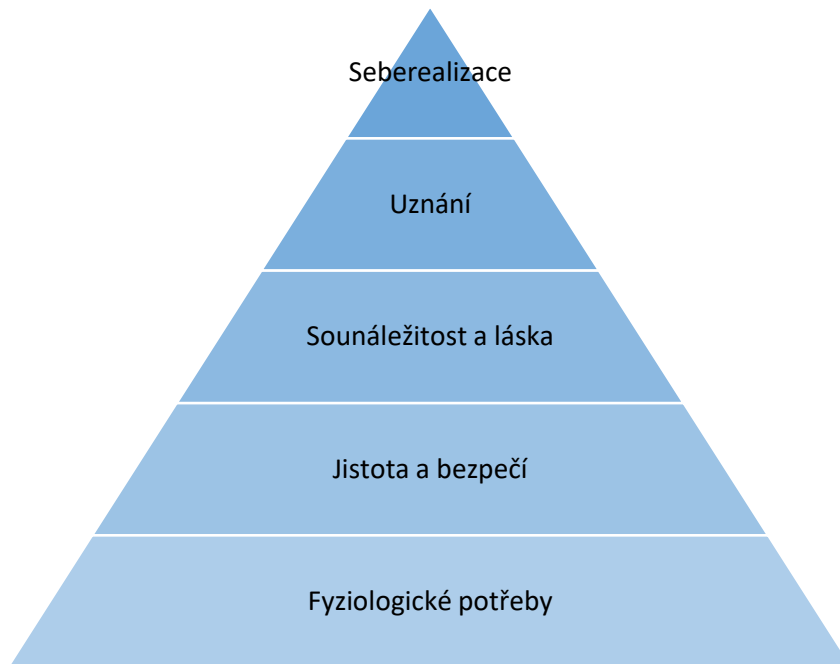
#### **3.5.1 Maslowova hierarchie potřeb**

Podle amerického psychologa Abrahama Maslowa vznikla teorie, že člověk má pět základních potřeb (Obrázek 1), jejichž uspokojení má v různé míře vliv na jeho spokojenost. Největší neodmyslitelné potřeby jsou potřeby fyziologické. Ty musí být naplněny bezpodmínečně. Další je potřeba bezpečí a jistoty, díky které člověk nemusí mít přehnané starosti a má energii, kterou může věnovat věcem, co jej baví a mohou ho posouvat dál. Na dalším stupni jsou potřeby sociální – potřeba lásky a sounáležitosti. Je potřeba, aby člověk cítil, že někam patří, protože to v něm vzbudí pocit důležitosti a snahu něco dělat. Právě to vyvolává další potřebu, potřebu ocenění, uznání. Na vrcholu této pomyslné pyramidy je potom potřeba seberealizace.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 25-26

<sup>22</sup> SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*, s. 1-2



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb<sup>23</sup>

Tvar pyramidy má tato teorie právě proto, že člověk musí uspokojit základní potřeby a poté se může snažit o následující. Základní potřeby motivují samy o sobě. Jakmile se naplní, novým zdrojem motivace je touha po naplnění dalšího stupně. A právě v těchto vyšších úrovních pyramidy je prostor pro zaměstnavatele, aby ve svých zaměstnancích tuto touhu vyvolal. Vysoké cíle motivují pracovníky k patřičnému chování.<sup>24</sup>

### 3.5.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Další teorií, která rozšiřuje tu Maslowovu je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Dle něj mají lidé dva druhy potřeb, které jsou zdrojem spokojenosti a motivace.

#### Hygienické potřeby

Jsou to potřeby, jejichž naplnění bere zaměstnanec jako samozřejmé. Absence jejich naplnění vyvolává nespokojenost. Patří sem pracovní podmínky, ale také vztahy s kolegy,

---

<sup>23</sup> Maslow dle: SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*, s. 2

<sup>24</sup> SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*, s. 1-2

jistota práce, výplata, kterou každý měsíc za svou práci dostane. Ta sama o sobě není nijak silným motivačním faktorem, ale její absence vyvolá velkou nespokojenost.<sup>25</sup>

### Motivátory

Jsou opakem základních hygienických potřeb a právě tyto motivátory probouzí v zaměstnancích motivaci, pobízí je k větší snaze. Nenaplnění těchto potřeb obvykle neprobouzí takovou nespokojenost. Tyto motivátory jsou přímo spojené s prací, kterou zaměstnanec vykonává. Zajímavá práce, odpovědnost, samostatnost, růst a pocit úspěchu, to vše jsou motivátory.<sup>26</sup>

### **3.5.3 McGregorova teorie**

Americký profesor Douglas McGregor zveřejnil v roce 1960 dvě motivační teorie - teorii X a teorii Y. Rozdělil pracovníky a manažery společností do dvou skupin. Dle něj je úlohou managementu správně řídit zdroje, včetně těch lidských, aby společnost dosahovala nejlepších možných výsledků.<sup>27</sup>

#### **Teorie X**

Pracovníci v této skupině nemají práci rádi, snaží se jí vyhýbat, nemají rádi odpovědnost, odmítají změny, potřebují být vedeni a pobízeni k práci, nemají vloh k samostatnému řešení problémů.<sup>28</sup>

U těchto zaměstnanců funguje motivace pouze na úrovni fyziologických potřeb a potřeby jistoty z Maslowovy hierarchie potřeb. Ostatní potřeby uspokojují ve svém volném čase, mimo zaměstnání. Hlavním zdrojem motivace většiny těchto zaměstnanců jsou tedy peníze.<sup>29</sup>

V této teorii jsou možné dva přístupy, jak motivovat. Na část lidí platí práce pod tlakem, hrozbou, s přísnou kontrolou. Druhá skupina potřebuje klid a harmonii, na oplátku potom společnost očekává, že zaměstnanci splní úkoly, které jsou jim zadány. Ani jedna

---

<sup>25</sup> SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*, s. 1-3

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 1-3

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 3-4

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 3-4

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 3-4

varianta však není ideální. V prvním případě vzniká absence přirozeného prostředí, ve druhém zaměstnanci zvyšují nároky, za které jsou ochotni pracovat. V obou případech klesá produktivita.<sup>30</sup>

Dle McGregora je tato teorie neefektivní. Základní potřeby jsou v dnešní době obvykle uspokojovány a nemají dostatečnou motivační sílu.

### **Teorie Y**

Na rozdíl od teorie X se u zaměstnanců předpokládá, že v dobrých podmínkách mají svou práci rádi. Jsou iniciativní a sami chtějí svou práci splnit co nejlépe. Mají rádi úspěch, chtějí předvést svou kreativitu a touží po zodpovědnosti.<sup>31</sup>

Předpokládá se, že tito zaměstnanci mají propojené své osobní cíle s cíli společnosti. Jejich motivátorem je naplnění těchto cílů. Při pohledu na Maslowovu pyramidu potřeb se nyní pohybujeme v horní oblasti. Právě naplňování těchto potřeb, realizace a sebeuspokojení, je nikdy nekončící proces. Vždy je možno najít příležitost, která zaměstnance bude motivovat ke splnění dalších cílů. Je tedy vhodné se zaměřit právě na tuto oblast, která je u většiny takových zaměstnanců nejsilnější.<sup>32</sup>

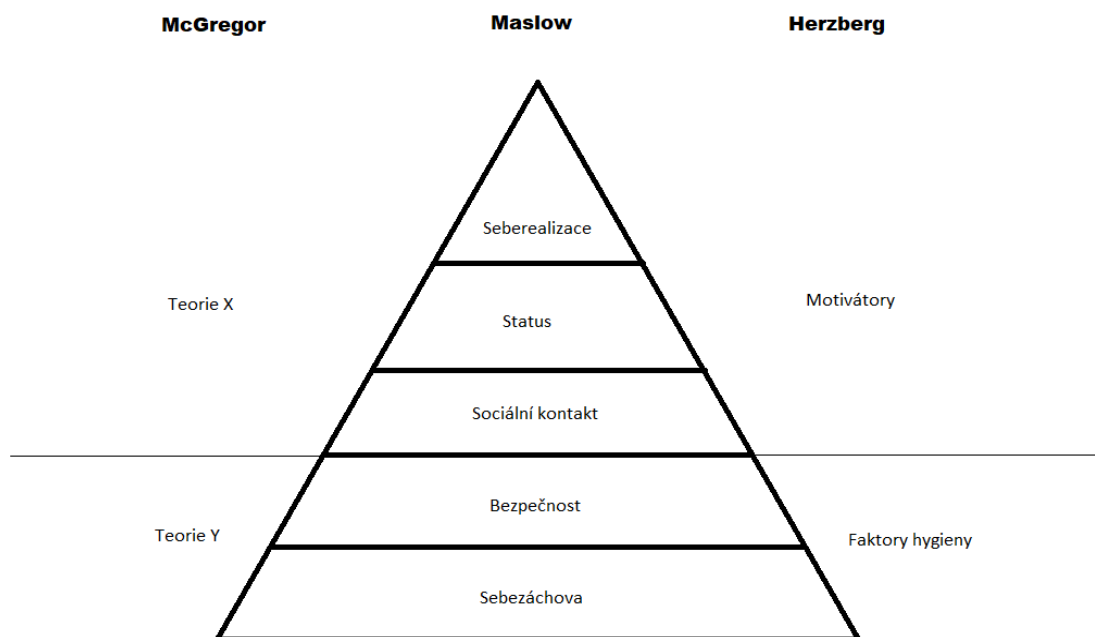
Stejně jako Herzbergova teorie, i teorie profesora McGregora doplňuje Maslowovu hierarchii potřeb. Na obrázku 2 je znázorněno, které oblasti spolu souvisí a navzájem se doplňují.

---

<sup>30</sup> SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*, s. 3-4

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 4

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 4



Obrázek 2: Pyramida potřeb z hlediska různých teorií<sup>33</sup>

### 3.5.4 McClellandova teorie

Psycholog David McClelland přišel s teorií získaných potřeb, někdy označovanou jako teorie tří potřeb. Tyto teorie se zabývají motivací lidí. Podle něj je motivace ovlivňována třemi druhy potřeb.

- Potřeba něčeho dosáhnout (achievement) – potřeba člověka zvládnout dobře výzvy, být lepší než ostatní a za to očekává uznání.
- Potřeba někam patřit (affiliation) – člověk má potřebu budovat a udržovat dobré přátelské vztahy, být oblíbený a vycházet s lidmi kolem sebe.
- Potřeba moci (power) – touha kontrolovat a mít vliv nad ostatními lidmi.<sup>34</sup>

Tyto potřeby mají různou váhu podle postavení, v jakém se zaměstnanec nachází a v závislosti na jeho vnitřních prioritách. Pracovníci na nižších pozicích mají vysokou především potřebu něčeho dosáhnout. Naopak pracovníci na seniorských pozicích už uznání získali, prokázali spoustu zkušeností, a jejich cílem je mít moc. Nepotřebují někam patřit,

<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů, s. 179

<sup>34</sup> SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*, s. 3-4

této pozice dávno dosáhli. Nyní chtějí spíše vyniknout, být nad ostatními. Touha být oblíbený je v tomto případě spíše vlastností, která není příliš žádaná, protože může narušovat jinak plné pracovní nasazení tohoto zaměstnance.<sup>35</sup>

### 3.5.5 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie Victora Vrooma se stala jednou z nejoblíbenějších teorií spojovaných s pracovním prostředím. Zaměřuje se na 3 základní oblasti: vstupy, výkon a výstupy. Profesor Vroom identifikoval také tři hlavní faktory stimulující motivaci na základě očekávání.<sup>36</sup>

- Valence – zaměstnanec musí být přesvědčen o atraktivnosti cíle.
- Instrumentality – musí být přesvědčen o dosažitelnosti odpovídající odměny.
- Expectancy – musí být přesvědčen o reálnosti dosažení stanoveného cíle.<sup>37</sup>

Pracovník potřebuje sám věřit v to, co dělá, aby podával co nejlepší výkon. Zajímá se také o to, jak za to bude ohodnocen. Čím více atraktivnosti a splnitelnosti v úkolu vidí, samozřejmě také v závislosti na očekávané odměně, tím více je tento pracovník motivován. Proto by společnosti neměly opomíjet vnímání zaměstnanců.<sup>38</sup>

### 3.5.6 Motivace a úspěšnost

Obecně se dá říct, že spokojenost i motivaci v práci bychom mohli spojit s úspěšností zaměstnanců. Úspěšný zaměstnanec má vyšší předpoklady, že se bude v práci cítit dobře a bude chtít pracovat na dalších úkolech. Spokojený zaměstnanec odvede více práce a obvykle ji udělá i kvalitněji. Formou podpory těchto dvou oblastí, spokojenosti a motivace, je bezesporu snaha o to, aby byl zaměstnanec ve své práci úspěšný. K tomu mu může pomoci kvalitní vybavení, odstranění zbytečných překážek, jasné definování úkolů a podobně.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*, s. 3-4

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 3-4

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 3-4

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 4-5

<sup>39</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 20-23

Zaměstnavatel se vždy musí, kromě sledování míry spokojenosti zaměstnanců, soustředit také na vlastní možnosti, jak může zaměstnance motivovat, jaké faktory k tomu může využít. Možnosti každé organizace jsou jiné, na různých pracovištích se také dají využít rozličné faktory. Vše závisí především na povaze práce. Je samozřejmě nezbytné, aby společnost měla přehled o tom, jaké potřeby svých zaměstnanců již uspokojuje, protože rozšiřovat právě tuto oblast by bylo neefektivní. Motivační faktory lze rozdělit do 4 skupin, dle toho, jaké potřeby je možno na pracovišti uspokojit a současně podle míry, ve které již uspokojeny jsou.<sup>40</sup>

**První skupinou** faktorů jsou ty, které lze využít, a už také využívány jsou. Jejich efekt je již poměrně vyčerpán a zvyšování těchto motivátorů dál nevede k růstu výkonu. Pokud tedy například zaměstnanci využívají bonus v podobě prémie za vysoké pracovní nasazení, další zvyšování odměn tohoto typu nebude natolik motivující. Při pohledu na spokojenost, způsobovanou hygienickými faktory, zlepšování podmínek, ve kterých zaměstnanci spokojeni jsou, se jejich výkonu také nedotkne. Je pravděpodobné, že si ani nevšimnou, případně budou zlepšení brát jako samozřejmost.<sup>41</sup>

Do **druhé skupiny** patří motivační faktory, které lze využít, a prozatím využity nejsou. Tyto potřeby zaměstnanců zatím nebyly uspokojeny, a proto posílení této oblasti bude neefektivnější. Příkladem motivátorů, do kterých se vyplatí investovat, může být nabídka možnosti profesního růstu nebo osobního rozvoje zaměstnancům, kteří dosud neměli podobné vyhlídky. Z hlediska hygienických faktorů bychom sem mohli zařadit například zavedení pravidelných reportů, informujících zaměstnance o dění ve firmě, pokud již informování nejsou.<sup>42</sup>

Do **třetí skupiny** motivačních faktorů patří ty, jejichž význam na pracovišti není příliš velký. Může to mít několik různých příčin. Mezi hlavní patří např. nákladnost nebo také to, že o uspokojování potřeb, spojených s těmito motivátory, nemají zaměstnanci příliš zájem. V takových případech není efektivní investovat do těchto oblastí, spíše naopak. Pokud organizace využívá tyto faktory, které téměř nezvyšují výkonnost zaměstnanců, je vhodné

---

<sup>40</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 20-23

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 20-23

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 20-23

zvážit, jestli neinvestovat vložené prostředky do jiné oblasti motivace. Jakékoliv omezování je však potřeba řádně zvážit, aby nedošlo ke zvýšení nespokojenosti zaměstnanců.<sup>43</sup>

Poslední, **čtvrtou skupinou**, jsou motivační faktory, které není možné na základě charakteru práce využít, nebo jsou příliš nákladné, a současně jejich efekt uspokojení potřeb zaměstnanců není velký. Obecně se do těchto faktorů nevyplatí investovat a společnost by je měla brát v potaz až jako poslední.<sup>44</sup>

### **3.6 Nástroje motivace**

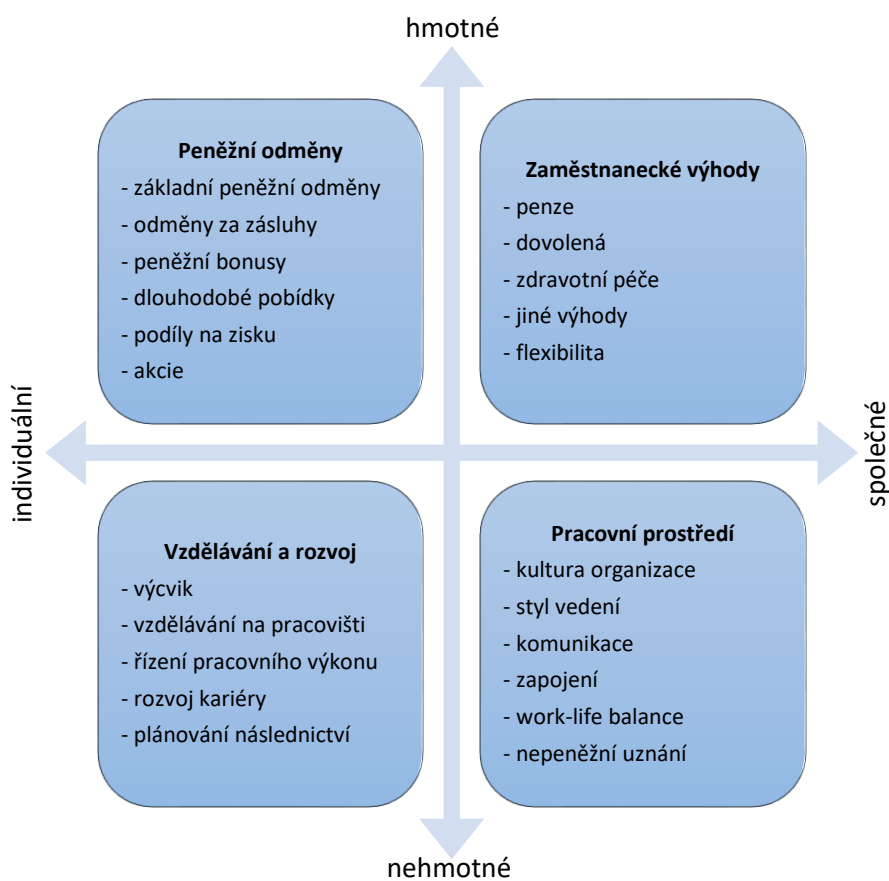
Zaměstnanci za svou práci dostávají výplatu v podobě mzdy nebo platu. To by ale nemělo být vše, co jejich práci kompenzuje. K samotné výplatě je vhodné zaměstnance pobízet k vysokému výkonu a spokojenosti také odměnami, které mohou mít jak finanční podobu, tak i podobu nefinanční. Kombinace těchto odměn bývá označována jako celková odměna. Jak vysvětluje Armstrong<sup>45</sup>, tuto celkovou odměnu lze zobrazit jako matici se čtyřmi kvadranty (Obrázek 3).

---

<sup>43</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 20-23

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 20-23

<sup>45</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání, s. 424



Obrázek 3: Celkové odměny<sup>46</sup>

Pro snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnanců je potřeba udržovat všechny výše zobrazené složky celkové spokojenosti na určité úrovni. Samozřejmě platí pravidlo, čím více, tím lépe. Blíže se dá tuto matici specifikovat tak, že horní dva kvadranty představují hmotné odměny a spodní dva naopak ty nehmotné. Správného motivačního efektu může být dosaženo kombinací obou oblastí. Hmotné odměny se u konkurenčních zaměstnavatelů obvykle příliš neliší. Zato nástroje nehmotné motivace může podnik nastavit přesně podle svých potřeb a potřeb a přání zaměstnanců. V této oblasti má velkou sílu udržet stávající zaměstnance.<sup>47</sup>

Levé kvadranty znázorňují individuální odměny, které se pro každého zaměstnance mohou lišit. Lze je upravovat každému podle jeho kompetencí a výkonu. Kvadranty na pravé straně zahrnují společné nástroje, jimiž motivujeme všechny pracovníky stejně.

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání, s. 424

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 423-424

Zaměstnanecké výhody se mohou lišit, ale nikterak hodně, pracovní prostředí zaměstnanci sdílí a velkou částí jej také sami tvoří.<sup>48</sup>

### 3.6.1 Nástroje hmotné a nehmotné motivace

Do hmotných odměn patří v první řadě peněžní odměny, samozřejmě ale také zaměstnanecké výhody. Stejně jako peněžní odměny, do kterých se řadí výplata, odměny za zásluhy a další výše zmiňované složky, i zaměstnanecké výhody mívají ve většině případů peněžní povahu. Co se týče nábory a udržení zaměstnanců, právě v těchto složkách si společnosti konkurují. Obě jsou totiž zcela viditelné.<sup>49</sup>

Oblast nehmotných odměn je mnohdy opomíjená. Nemělo by tomu tak ale být, protože je nejméně finančně náročná. Cílí na pocity zaměstnance. Je v zájmu organizace, aby se zaměstnanci cítili s firmou spojení, aby jí mohli důvěřovat a měli pocit jistoty. O odchodu nejčastěji uvažují právě zaměstnanci, kteří mají pocit, že nejsou do dění ve firmě nijak zapojeni, nejsou informováni a nemají vidinu společných cílů.<sup>50</sup>

Pocit uznání, možnost rozvíjet se, dělat práci, co má smysl a vidět za sebou výsledky, to vše patří mezi základní lidské potřeby. Tyto nejde uspokojit penězi. U každého jedince se motivační vliv těchto nástrojů liší a je potřeba s tím počítat. Na rozdíl od hmotné motivace, která je obvykle finančního charakteru, se ale dá tato forma motivace využít u většiny zaměstnanců. Jen u zaměstnanců, které práce nebaví nebo ji z nějakého důvodu neradi vykonávají, tento nástroj už nemá příliš velkou sílu.<sup>51</sup>

Jako hlavní nehmotné odměny můžeme považovat pochvaly, zveřejnění nejúspěšnějších zaměstnanců, blahopřání k důležitým životním událostem. Je důležité, ukázat zaměstnancům, že ať pracují na jakékoliv úrovni, všichni jsou si v podstatě rovni a táhnou

---

<sup>48</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání, s. 423-424

<sup>49</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 16-17

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 16-17

<sup>51</sup> URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*, s. 91-92

za jeden provaz. Dle obrázku 3 je do oblasti nehmotných odměn zařazeno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také pracovní prostředí.<sup>52</sup>

### 3.6.2 Nástroje finanční motivace

Finanční benefity jsou pouze ty, kdy zaměstnavatel poskytne zaměstnancům určitý finanční obnos. Nepatří sem tedy poukázky. Zaměstnanec může tuto částku obdržet formou odměny nebo provize, nebo ji může získat jako příspěvek na určitou aktivitu nebo událost. V tomto případě se jedná obvykle o příspěvky na dopravu, na bydlení, nebo třeba na sport, vzdělávací kurz či kulturu. V případě kultury pracovník neobdrží konkrétní vstupenku na divadelní představení, ale musí finanční obnos využít na předem danou oblast.<sup>53</sup>

Prostředky finanční motivace se dají rozdělit do šesti kategorií:

1. **Výplata a příspěvky** – do této kategorie spadá základní mzda, příspěvky – např. na bydlení, na dojíždění, zvyšování mzdy a podobně. Tyto finanční prostředky jsou základem pro zaujetí a získání nových zaměstnanců. Ne na všechny zaměstnance však tato složka působí motivačně. Nedá se na ni ani spoléhat dlouhodobě.<sup>54</sup>
2. **Odměny za zásluhy** – jednoduše řečeno jde o odměny, udělené zaměstnanci za velký pracovní úspěch, jako například získání patentu pro společnost, uskutečnění významného obchodu atd. Dále může jít o odměny získané na základě pravidelného hodnocení.
3. **Provize** – tato složka se přidává k platu. Její výše se určuje na základě pracovních výsledků. Nejčastěji se jedná o provizi z prodeje. Musí být přesně dány podmínky, za jakých pracovník může tuto odměnu dostat, aby měla správný motivační efekt. Interval vyplácení je v praxi různý, pro zvýšení motivace by však měla být vyplácena co nejčastěji, ideálně v měsíci, ve kterém dosáhl úspěchu. Dle Forsitha<sup>55</sup> by měla být tato bonusová částka ve výplatě zcela zřetelná. V dnešní době by dle něj měli

---

<sup>52</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 16-17

<sup>53</sup> Jak na peněžní a nepeněžní benefity. *E-consulting* [online]

<sup>54</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*, s. 34

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 34-35

manažeri myslet nejen na daného zaměstnance, ale dívat se na něj jako na celou rodinu, jejíž příjmy by se tím měly výrazně zvýšit.

4. **Finanční pomoc** – trendem posledních let je finanční pomoc v podobě důchodového a životního pojištění. Jedná se o platby, které firma odvádí na speciální účet. Tyto platby jsou prováděny buď poměrově dle výše příspěvku zaměstnance, s danou hraniční výší, nebo procentem z měsíční mzdy. Mezi finanční pomoci však patří také proplácení jízdného do zaměstnání, roční jízdenky, poskytnutí kreditní karty, cestovní pojištění pro zaměstnance i jeho rodinu apod.<sup>56</sup>
5. **Podíl na zisku** – tento nástroj vyjadřuje odměnu za dlouhodobou práci ve firmě. Skutečně přínosnými se stávají přibližně po pěti letech a jejich prostřednictvím firmy poutají své zaměstnance ke společnosti. Váže se k výkonu a platu a má silný motivační charakter. Zaměstnanec se ve vlastním zájmu snaží dosahovat co nejlepších výsledků, aby firma prosperovala. Někdy se ale může stát, že dojde ke střetu zájmů u vedoucích pracovníků, kdy zajištění vysokého zisku nemusí být současně nejlepším krokem pro společnost jako takovou.<sup>57</sup>
6. **Akcie** – podniky mohou svým zaměstnancům vydávat zaměstnanecké akcie. Dochází díky tomu k silnější vazbě zaměstnance ke společnosti. Právě tato vazba by měla zaměstnance motivovat k lepším výkonům. V závislosti na rozhodnutí valné hromady, mohou zaměstnanci dostat výplatu dividend, jejichž výše se vyplácí na základě hospodářského výsledku. Ne vždy a ve všech společnostech k tomu však dochází. Navíc se tyto akcie stávají bezcennými, pokud se společnost dostane do problémů a ukončí svou činnost, takže se s nimi ne vždy dá počítat jako s jistým majetkem, jako v případě vyplacené finanční odměny. Celková motivační síla k vyšším výkonům není příliš velká, naopak ale prohlubuje pocit sounáležitosti s firmou a loajalitu.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*, s. 34

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 35

<sup>58</sup> ŠOBA, Oldřich a Martin ŠIRŮČEK. *Finanční matematika v praxi*, s. 268

### 3.6.3 Nástroje nefinanční motivace

Spousta zaměstnanců na vyšších pozicích má dostatečně vysoké příjmy, a proto u nich finanční nástroje nejsou natolik motivující, aby se jejich pracovní spokojenost a výkony výrazně zlepšily. Proto společnosti musí zvažovat také nefinanční nástroje. Mezi ty patří například výhody v podobě využití služebního vozu i pro soukromé účely, možnost využívat služební počítač či mobilní telefon. Tyto benefity mohou být rozdávány v závislosti na čase, kdy zaměstnanci pravidelně po uplynutí nějakého období získají nárok na odměnu, nebo v závislosti na výkonu. Odměny udělované na základě výkonu mají mnohem silnější motivační efekt. Pravidelné odměny ale není možno přehlížet, protože zvyšují spokojenost zaměstnanců a snižují tedy pravděpodobnost jejich odchodu.<sup>59</sup>

Žádná motivace nemá správný efekt na dočasné zaměstnance. Vždy bude ke kvalitní práci více motivován zaměstnanec, který má jistotu, že ve společnosti zůstane a že se s ním počítá. Tito zaměstnanci obvykle cítí více zodpovědnosti za svou práci a jsou více loajální. Základním předpokladem motivace je tedy **jistota práce**.<sup>60</sup>

Extrovertní zaměstnanci, kteří jsou aktivní a rádi stále něco dělají nebo alespoň zkouší, nebudou spokojeni u rutinní práce. Naopak rádi přijmou jakoukoliv **výzvu**. Ta může mít podobu nového netypického úkolu, mentorování nebo rozšíření pravomocí. K využití tohoto nástroje jako motivátoru je však potřeba dobře znát své zaměstnance.<sup>61</sup>

Manažeři na vysokých pozicích se často ohrazují tím, že nemají čas sledovat práci svých podřízených. To se ale může po nějaké době vymstít. Pochvala a ocenění práce, především za splnění složitějších úkolů, je pro zaměstnance důležitá. Tato forma firmu nic nestojí a motivuje zaměstnance k tomu, aby i další práci odvedl stejně dobře, ne-li ještě lépe. V západních firmách se můžeme setkat také s používáním reportů, kde se výsledný report se jmény nejlepších zaměstnanců posílá hromadně celé společnosti jako forma **uznání**.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Rekordně nízká nezaměstnanost zvyšuje fluktuaci zaměstnanců. Co udělat, aby ti vaši zůstali. *Personalista.com* [online]

<sup>60</sup> Employee motivation financial and non-financial techniques of staff motivation. *Business management ideas* [online]

<sup>61</sup> Tamtéž

<sup>62</sup> Tamtéž

Dalším přehlíženým faktorem je **reprezentativnost pracovní pozice**. Ačkoliv se může zdát, že název pracovní pozice není nijak důležitý, na motivaci zaměstnanců může mít vliv. Příkladem může být prodavač v obchodě. Lepší pocit bude mít vždy ten zaměstnanec, který bude označován jako asistent prodeje. Dalším často vídaným jevem je nahrazování slova „vedoucí“ za „manažer“.<sup>63</sup>

Nikdy by firmy neměly dopustit, aby zaměstnanci, o které nechtějí přijít, dospěli do stavu, kdy už nemají možnost k dalšímu rozvoji. Je v zájmu společnosti, aby jim poskytla příležitost k určité **možnosti rozvoje**. Často k tomu využívají postupy v rámci firemní hierarchie.<sup>64</sup>

Udělit zaměstnanci **vyšší pravomoci** a rozšířit jeho kompetence napomáhá pocitu sounáležitosti. Pokud to povaha práce neumožňuje, může být využito třeba i zapojení do rozhodování o novém vybavení, ať už formou diskuse nebo třeba hlasování. Důvěra, projevená zaměstnanci od nadřízeného, prohlubuje i jeho důvěru ve svého zaměstnavatele.<sup>65</sup>

Management společnosti může nastavit v rámci firmy jistou míru **soutěživosti** a motivovat tak zaměstnance k lepším výsledkům. Může je hodnotit dle výkonu a nejlepší potom vyhlásit jako „zaměstnance měsíce“.<sup>66</sup>

Některé firmy využívají **rotaci pracovních pozic**, aby zamezily monotónnosti práce, která často může vést k odchodu zaměstnance. Jde o to, že jsou zaměstnanci vystaveni různým pracím v rámci firmy. Mimo jiné to napomáhá zaměstnanci pochopit návaznosti různých pracovních procesů a porozumět více činnosti společnosti.<sup>67</sup>

Manažeři a vedoucí pracovníci by měli **jít příkladem** svým podřízeným a nastavovat příjemné pracovní prostředí. Podle postojů a chování nadřízeného se ve většině případů chovají také ostatní členové týmu. Proto by měly být vztahy otevřené, přátelské a manažer

---

<sup>63</sup> Employee motivation financial and non-financial techniques of staff motivation. *Business management ideas* [online]

<sup>64</sup> Tamtéž

<sup>65</sup> Tamtéž

<sup>66</sup> Tamtéž

<sup>67</sup> Tamtéž

by právě toto prostředí měl vytvořit. Současně je ale potřeba, aby dával jasně najevo, na čem záleží a nesnížila se morálka.<sup>68</sup>

Zábava odbourává stres a vytváří pozitivní prostředí. Prostředkem šířícím dobrou náladu firmou může být například vtip rozeslaný emailem nebo vystavený na nástěnce. Dobrou variantou je také využití sociální sítě k vytvoření interní firemní skupiny, ve které mohou vtipné historky sdílet i zaměstnanci mezi sebou. **Humor a kreativita** by tedy v pracovním prostředí neměly chybět.<sup>69</sup>

Všichni jsme jen lidé a to bez výjimek. Je potřeba mít vůči každému zaměstnanci **respekt** a ukázat mu důvěru. Nikdo ve firmě by se neměl považovat za horšího nebo lepšího. Všichni zaměstnanci by měli být motivováni ke kreativitě, mít možnost a nebát se vyslovit svůj názor a měli by být ze strany vedení alespoň vyslyšeni.<sup>70</sup>

### 3.6.4 Firemní kultura

Firemní kultura nemá přesnou definici, a proto je na ni možno nahlížet z různých perspektiv a řadit do ní téměř vše, s čím se setkáváme v oblasti lidských zdrojů. Zjednodušeně se dá říct, že firemní kultura je složena z atmosféry na pracovišti, přístupu k zákazníkům a přístupu k obchodním partnerům. Pro tuto práci nás ale zajímá pouze první část, zabývající se vytvářením co nejpříjemnějšího pracovního prostředí.<sup>71</sup>

Tato část firemní kultury je vytvářena jak přímo, tak i nepřímo. Přímou nastavenou kulturou může být příkazem, jako např. usmívat se na zákazníky, zavedením pracovního oděvu (dress code) a podobně. Nepřímo se dá tato kultura ovlivnit například různými omezeními, nepřímo souvisejícími s výsledným efektem. Může se jednat o příkaz zvýšit počet poskytnutých služeb, kde se zaměstnanci dostanou pod tlak, a kvalita jimi poskytovaných služeb se sníží. Na firemní kulturu to ve výsledku má negativní dopad.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Employee motivation financial and non-financial techniques of staff motivation. *Business management ideas* [online]

<sup>69</sup> Tamtéž

<sup>70</sup> Tamtéž

<sup>71</sup> Firemní kultura aneb nicneříkající zakládadlo velkých korporací. *Business vize* [online]

<sup>72</sup> Tamtéž

Obecně je ideální, aby na pracovišti panovala dobrá atmosféra. Proto je potřeba zaměstnancům zajistit příjemné prostředí, kde se budou cítit dobře a kam se každý den budou rádi vracet. Současně je důležité i to, aby věděli, že jsou součástí firmy a že se s nimi počítá. Proto by se neměla přehlížet firemní komunikace. Alespoň zásadní informace o tom, co se ve firmě chystá a jaké jsou její cíle, by neměly zůstat pouze mezi zainteresovanými osobami. Také prostor zapojit se do rozhodování, i kdyby jen v malé míře, je velice přínosné pro získání a udržení loajality zaměstnanců.<sup>73</sup>

Důležitá je také oblast informovanosti ohledně pracovních podmínek. Zaměstnanci se ve firmě budou cítit lépe, když budou vědět, jaký přístup společnosti mohou očekávat v případě standardních i nestandardních situací, ať už se jedná o čerpání dovolené, dlouhodobou nemoc, mateřskou dovolenou, úmrtí či svatbu. Stejně tak je zajímavá, jak firma řeší přesčasy a jaké možnosti může jako zaměstnanec využívat. Nestačí vědět, že si dovolenou může vzít, že může využít slevu u partnerské firmy, ale pro skutečně úspěšnou firemní kulturu je potřeba, aby i detailní informace k těmto situacím a možnostem, byly každému zaměstnanci vysvětleny nebo měl k jejich vysvětlení přístup.<sup>74</sup>

### 3.6.5 Pracoviště jako motivátor

Vliv na motivaci zaměstnanců má prostředí a kvalita jeho vybavení. Péče o jejich fyzickou a duševní pohodu zatím není v České republice ze stran firem příliš znát, o to více tento fakt postupně ovlivňuje produktivitu a motivaci zaměstnanců.<sup>75</sup>

Pracovní prostředí lze obecně definovat jako prostor, vymezený pro pracovníky, ve kterém odvádí své pracovní úkoly. K těmto prostorům patří i jejich vybavení a ostatní faktory, ovlivňující zaměstnance při práci. Úroveň vybavení tohoto prostředí ovlivňuje spokojenost a výkonnost pracovníků. Nepříjemné či nevhodné prostředí tvoří překážky v bezproblémovém průběhu pracovních činností. Při dlouhodobém působení může zvyšovat nespokojenost, v horších případech také ohrozit fyzické nebo duševní zdraví pracovníka.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Rekordně nízká nezaměstnanost zvyšuje fluktuaci zaměstnanců. Co udělat, aby ti vaši zůstali.

*Personalista.com* [online]

<sup>74</sup> Firemní kultura aneb nicneřikající zaklínadlo velkých korporací. *Business víze* [online]

<sup>75</sup> Vhodné pracovní prostředí jako klíč k produktivitě a zdraví zaměstnanců. *Personalista.com* [online]

<sup>76</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.*, s. 178-179

Nejčastěji zmiňovanými faktory, tvořícími pracovní prostředí jsou dle Kocianové<sup>77</sup> následující:

- „Prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, výška pracovní plochy, pohybové prostory, přístup na pracoviště),
- mikroklimatické podmínky (teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu),
- osvětlení (osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, oslnění, směr osvětlení, barva světla),
- barevná úprava pracoviště (slouží jako prostředek signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníků a dosažení estetických účinků),
- čistota ovzduší (prach, aerosoly, plyny, páry),
- hluk, vibrace a záření.“

### 3.6.6 Současné trendy

Dle statistik Ministerstva práce a sociálních věcí byla v prosinci 2017 míra nezaměstnanosti rekordně nízká a to na 3,8%. Otázka udržení spokojenosti zaměstnanců je tedy čím dál důležitější. Aby firmy získaly nové potřebné zaměstnance, nabízí náborové příspěvky a spousty dalších benefitů. Proto je čím dál těžší nastavit vlastní podnikový systém benefitů na takové úrovni, aby dokázal zaměstnance udržet. Dá se očekávat, že stravenky, týden dovolené navíc a příspěvek na penzijní pojištění, nabízí dnes již většina z podniků. S touto nabídkou se tedy nedá počítat s tím, že zaměstnanci budou natolik spokojeni, aby nezvažovali změnu zaměstnavatele. Dobrým krokem tedy může být snaha nabídnout zaměstnancům odměny na míru.<sup>78</sup>

Oblíbenou formou nefinančních benefitů je tzv. **Kafeteria systém**. Ten funguje na základě toho, že má každý zaměstnanec definováno, co se od něj očekává. Za splnění požadavku zaměstnanec získá určitý počet bodů a ty postupně takhle strádá. Poté je může

---

<sup>77</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.*, s. 179

<sup>78</sup> Rekordně nízká nezaměstnanost zvyšuje fluktuaci zaměstnanců. Co udělat, aby ti vaši zůstali. *Personalista.com* [online]

vyměnit za nabízené benefity. Tento systém je oblíbený pro svá jasně stanovená pravidla a velké množství benefitů, ze kterých si pracovníci mohou vybrat dle svého přání.<sup>79</sup>

Čím dál více se poslední dobou můžeme setkat s nabídkou **volné pracovní doby**. Ta ale není vždy možná, společnosti se jí spíše brání. Alternativou může být případně tzv. Home office, kdy má zaměstnanec možnost pracovat z domu. Tato varianta je hodně oblíbená v řadách rodičů menších dětí.<sup>80</sup>

Velkou motivační sílu má na spoustu lidí také **možnost kariérního růstu**. Zvláště pro zaměstnance s jednotvárnou prací může mít tato vyhlídka silný efekt. Rutinní práce po čase omrzí každého zaměstnance, protože nenaplnuje potřebu rozvoje. Tuto práci samozřejmě někdo dělat musí, je potřeba tyto lidi motivovat, aby v práci zůstali. Pracovní náplň těchto zaměstnanců je také vhodné občas oživit nějakou výzvou, za kterou si zaměstnanec zaslouží pochvalu. Samozřejmě je potřeba chválit i za běžnou práci, protože uspokojení potřeby být užitečný a být za práci oceněn, není u žádného zaměstnance o nic menší. Právě naopak, čím méně výrazná se práce zaměstnance zdá být, tím více je potřeba mu dávat najevo, že jeho práce má smysl a že je pro firmu důležitý. Tato forma motivace především firmu nic nestojí.<sup>81</sup>

Poslední novinkou, se kterou se můžeme setkat u brněnské IT společnosti Artin, spol. s r.o., je také možnost čerpání **neomezené dovolené**. Tento benefit se zdá být velmi riskantní a stále je na něj ve většině firem pohlíženo s určitou skepsí. Společnost tento benefit popisuje následovně:

1. „Už nemusíte řešit, že vám chybí jeden den volna na Vánoce, takže byste měli přijít mezi svátky a ten den si tu odsedět.
2. Když chcete odjet na prodloužený víkend dřív, seberete se a jedete.
3. Půlden volna si vezmete kdykoliv, když potřebujete oběhat doktory, vzít děti k babičce nebo doma dohlédnout na rekonstrukci koupelny.

---

<sup>79</sup> Rekordně nízká nezaměstnanost zvyšuje fluktuaci zaměstnanců. Co udělat, aby ti vaši zůstali. *Personalista.com* [online]

<sup>80</sup> Tamtéž

<sup>81</sup> Tamtéž

4. A pokud jste vášnivý cestovatel nebo si prostě potřebujete od všeho odpočinout, nemusíte složitě kombinovat přesčasy a neplacená volna, abyste mohli na měsíc odjet na Nový Zéland. Stačí, když se domluvíte s kolegy.“<sup>82</sup>

Zaměstnanci tedy dostali sami zodpovědnost za to, aby nakládali se svým časem. Současně jim společnost projevila důvěru, že zadané úkoly řádně a v termínech splní. Maximum dovolené v takovém případě není dáno a konkrétně ve společnosti Artin, spol. s r.o. je naopak nastaveno minimum.

### 3.7 Motivační program

Motivační program nemá jednoznačnou definici, každá společnost pod ním může vidět jiné složky. Může se jednat jak o dílčí, tak i ucelený soubor manažerských opatření v rámci řízení lidských zdrojů. Využívají se ve firmách pro ovlivňování spokojenosti a motivace zaměstnanců. Společnost by měla sledovat změny a tento motivační program plánovat. Jednáním na poslední chvíli a neuváženou skladbou tohoto programu může společnost velmi rychle negativně ovlivnit své zaměstnance. Tomu by vzhledem k současné situaci na trhu práce nemělo docházet, a právě proto by měly být neustále tyto změny sledovány a řízeny, aby z nich zaměstnavatelé mohli vytěžit co nejvíce.<sup>83</sup>

Výsledkem tohoto řízení motivačního programu a plánování jeho změn by měl být program, jenž konkrétně určuje způsob práce se zaměstnanci, který bude stimulovat pracovníky k větší pracovní ochotě, výkonnosti, spokojenosti a stabilizaci.<sup>84</sup>

Motivační program společnosti by měl vycházet z poznatků motivačních teorií. Aby bylo možno vytvořit správný motivační program, je potřeba také analyzovat motivační strukturu pracovníků. Je vhodné co nejlépe znát vnitřní motivy pracovníků a charakteristiky jejich osobnosti. Účinný motivační program však nestojí pouze na splnění potřeb a přání zaměstnanců, ale také na celkové strategii organizace. Tato analýza pomůže zjistit výchozí stav, ale také odhalit slabé a silné stránky a motivační účinky.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Zavádíme neomezenou dovolenou. *Artin* [online]

<sup>83</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 39

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 39

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 39

### 3.7.1 Tvorba motivačního programu

Tvorba motivačního programu může mít různou podobu a není striktně definována. Dle Dvořákové<sup>86</sup> je návrh následující:

1. „Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti.“
2. „Charakteristika motivačního klimatu organizace, vycházející ze zjištěného stavu, specifikace příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli“
3. „Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace“
4. „Určení nástrojů zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou to opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců.“
5. „Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.“

Jak ukazuje tabulka 1, při řádně plánované změně motivačního systému je potřeba si odpovědět na zmíněných 10 otázek. Je potřeba určit, jak by měl nový systém fungovat, že by měl sloužit k co nejefektivnějšímu motivačnímu efektu. Poté se zjišťuje současný stav faktory, které jeho rozvoj omezují. Následně je potřeba najít způsoby, jak tyto překážky odstranit a vybrat ty, které se realizují. Dále by měl proběhnout výběr opatření, která se společnost rozhodne pro zlepšení podniknout, určí se odpovědné osoby, které na projektu budou pracovat a určí se způsob kontroly, aby došlo k úspěšnému splnění změny. V poslední řadě je potřeba sledovat efekt provedených změn a vyhodnotit účinnost celého projektu.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 182-183

<sup>87</sup> Tamtéž, s. 183

Krok	Výstup
<b>Jaký je náš očekávaný stav?</b>	Cíl
<b>Proč toho chceme dosáhnout?</b>	Konečný cíl
<b>Jaký je současný stav?</b>	Současný stav
<b>Jaké máme při současném stavu překážky?</b>	Překážky a příčiny
<b>Jaké jsou možnosti jejich odstranění?</b>	Možnosti řešení
<b>Jsou některé z nich realizovatelné?</b>	Možná řešení
<b>Které realizujeme a v jakém rozsahu?</b>	Plán opatření
<b>Kdo budou odpovědné osoby?</b>	Organizace
<b>Jak zabezpečíme splnění?</b>	Způsob kontroly
<b>Čeho jsme docílili?</b>	Vyhodnocení účinnosti

Tabulka 1: Plán změny motivačního systému<sup>88</sup>

### 3.8 Základní metody výzkumu a techniky sběru dat

Žádní dva lidé nejsou identičtí a nemají stejné názory ani stejná přání. V případě zaměstnanců tomu není jinak. Nelze říct, že když do motivačního systému zahrneme více teambuildingových akcí, všechny zaměstnance to bude motivovat k dalším pracovním výkonům. Stejně tak nově přidělené benefity ve formě stravenek či jiných poukázek nemusí mít pro všechny stejný význam. Někteří je mohou považovat za samozřejmost a pouze usoudí, že konečně obdrželi to, co lidé v jejich okolí mají už dávno, jiní zase nemusí mít dostatek příležitostí, aby poukázky mohli využít. Ať už jde o jakýkoliv důvod, vždy je třeba

---

<sup>88</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 183

počítat s tím, že se nedá jednoznačně usoudit, zda vybraný benefit bude mít největší motivační efekt.

Pro správnou volbu motivačního programu je tedy vhodné provést mezi zaměstnanci výzkum. Ten je potřeba vhodně naplánovat, abychom získali požadované výsledky. Možností, jak dosáhnout efektivního výzkumu, je spousta a není jediná správná varianta. Není tedy třeba se obávat špatného rozhodnutí. Přesto je ale vhodné volit takovou výzkumnou metodu, která bude fungovat pro plánovaný výzkum nejlépe.<sup>89</sup>

Plánování výzkumné studie se dá shrnout do tří základních kroků. Prvním z nich je určit, na co se při výzkumu budeme ptát. Je potřeba si co nejkonkrétněji zformulovat otázku, co chceme plánovaným výzkumem zjistit. To nám pomůže držet se sledovaného tématu a dosáhnout co nejpřesněji vytyčeného cíle.<sup>90</sup>

Druhým krokem je zformulování hypotézy. Po předchozím určení otázky, co chceme sledovat (např. motivaci zaměstnanců), je potřeba zvolit hypotézu, čili předpoklad toho, jaký výsledek očekáváme. Prostřednictvím vhodně realizovaného výzkumu se shromáždí důkazy, zda je hypotéza pravdivá či nikoliv. V případě motivace zaměstnanců může být hypotéza tato: Zaměstnanci společnosti XY nejsou motivováni k práci. Odpověď ještě nevíme, ale výzkum nám pomůže získat informace, které nám tuto hypotézu pomohou potvrdit, případně vyvrátit.<sup>91</sup>

Po stanovení hypotézy je potřeba udělat poslední krok a tím je blíže definovat jednotlivé sledované složky. V případě tvrzení, že zaměstnanci nejsou motivováni k práci je potřeba definovat, co je to motivace a jak motivovaného člověka poznáme, případně jak můžeme jeho motivaci měřit. Samotné měření je obtížné, protože na každého jedince platí jiné motivační nástroje. Také míra efektivity stejného motivátoru se u různých zaměstnanců liší. S tímto je potřeba počítat. Naštěstí v oblasti personalistiky jsou v dnešní době možnosti obrovské a je tím pádem možné účelně aplikovat na každého jednotlivce ty faktory, které se

---

<sup>89</sup> Walker, Ian. *Výzkumné metody a statistika*, s. 21-22

<sup>90</sup> Tamtéž, s. 23-24

<sup>91</sup> Tamtéž, s. 24

pro jeho osobnost hodí. Především klíčovými zaměstnancům je potřeba věnovat pozornost a je na místě, udržovat jejich motivaci co nejdéle.<sup>92</sup>

Neméně důležité je poté vybrat vhodný vzorek lidí, dle kterého potom budeme soudit celou oblast lidí. Nelze zvolit pár kolegů z práce a na základě těchto výsledků soudit, že stejný názor mají všichni zaměstnanci ve všech společnostech. Dokonalým vzorkem je takový, který je stejný jako všichni z oblasti, kterou sledujeme. Když se tedy vrátíme ke spokojenosti zaměstnanců, pokud nám jde, dle hypotézy, o zaměstnance konkrétní firmy, sledovaným vzorkem by tedy měli být zaměstnanci této firmy, případně jen nějaké pobočky.<sup>93</sup>

### 3.8.1 Dotazníkové šetření

Dotazníky jsou velmi rozšířenou metodou sběru dat. Jejich pomocí se sbírají hromadná data, která jsou dále využívána pro různé statistické analýzy. Výhodou dotazníku je schopnost zajistit všem respondentům stejné podmínky, takže jsou odpovědi dobře srovnatelné. Pomocí odpovědí jsme schopni pochopit vnímání reality našimi respondenty. Prozradí nám, jaký mají postoj ke zkoumané věci a co si o ní myslí.<sup>94</sup>

Pomocí dotazníkového šetření je možno v relativně krátkém čase posbírat data od velkého vzorku respondentů. Také vyhodnocení výsledků je mnohem méně náročné a dá se k němu využít počítačový software. Ačkoliv z kvalitativního hlediska je lepší využít rozhovory nebo dotazování, ne vždy je možné je provést, případně jejich vyhodnocení je mnohem náročnější a hůře srovnatelné.<sup>95</sup>

Na standardizované otázky, shodné pro všechny respondenty, může být pohlíženo také jako na nevýhodu této metody šetření. Různí lidé mohou otázku pochopit rozdílně a tím může dojít ke zkreslení odpovědí. Data jsou výrazně redukována oproti obsáhlejšímu dotazování.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Walker, Ian. *Výzkumné metody a statistika*, s. 25-26

<sup>93</sup> Tamtéž, s. 32

<sup>94</sup> SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*, s. 157-158

<sup>95</sup> Tamtéž, s. 157-158

<sup>96</sup> Tamtéž, s. 157-158

### 3.9 Srhnutí

Při motivování zaměstnanců je potřeba myslet na několik zásadních věcí. Tureckiová<sup>97</sup> řadí mezi základní podněty, jak při motivování postupovat, tyto:

1. „Důkladně poznat své spolupracovníky, jejich základní motivy (hodnoty a potřeby) a motivační profil – vytvořit a uplatňovat motivační systém a motivační programy.
2. Používat motivační teorie se znalostí věci a uvážlivě je „propojovat“ s motivací jednotlivých zaměstnanců i s potřebami a možnostmi organizace jako celku.
3. Poznat a naučit se používat nejobvyklejší modifikace motivačních teorií a způsoby jejich aplikace v praxi.
4. Propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou pozitivně (a ovšem i negativně!) působit na motivaci zaměstnanců – systémy hodnocení, odměňování, vzdělávání a systém firemní komunikace, a nezapomínat přitom na shodu slov a činů.
5. Nespoléhat se v zájmu zvyšování výkonnosti výhradně na uplatňování motivace, zároveň s tím aktivně rozvíjet potenciál (kompetence) zaměstnanců a vytvářet jim pro jejich práci přiměřené pracovní prostředí a podmínky.
6. A konečně, nezapomínat ani na to možná vůbec nejtěžší – na sebemotivaci a na nezastupitelnou roli manažerů coby vzoru pro ostatní zaměstnance.“

S tímto výčtem plně souhlasím. Doplnila bych jej snad jen o informaci, že stejně důležitý je předcházející výzkum, jehož řádné naplánování je klíčem k výše zmíněnému prvnímu kroku – poznání svých spolupracovníků/zaměstnanců.

Dohromady tyto kroky tvoří základní strukturu plánu na efektivní motivační systém, díky němuž se společnost může stát oblíbeným zaměstnavatelem, kterého budou potenciální zaměstnanci sami vyhledávat. Investice do péče o zaměstnance, jak časová, tak finanční, je nepochybně nezanedbatelnou částí managementu firmy a neměla by být opomíjena. Cest k vytvoření příjemné pracovní atmosféry a vhodného motivačního programu je dnes opravdu nepřeberné množství.

---

<sup>97</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 72

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Invia.cz, a. s. je cestovní agenturou působící na českém trhu od 22. července 2002, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku vedeným Městským soudem v Praze. Současné sídlo společnosti je v Praze, na ulici Na Hřebenech II 1718/8. Jednatel společnosti je Michal Drozd.<sup>98</sup>



Obrázek 4: Logo Invia.cz<sup>99</sup>

Počátky této společnosti, která se nyní pyšní pověstí jedné z největších cestovních agentur, zasahují do roku 2000, kdy vznikl pouhý projekt MojeDovolená.cz. Tento portál se brzy dostal mezi největší partnery českých cestovních kanceláří. K základním milníkům patří prosinec 2001, kdy byla spuštěna první verze internetových stránek a leden 2002, ve kterém byl prodán první zájezd. V červenci téhož roku byla založena společnost s ručením omezeným.<sup>100</sup>

Současný název agentura dostala v únoru 2004, a to INVIA.CZ. Také se v tomto měsíci otevřely první dvě pobočky. Jedna v Praze a druhá v Brně. Brněnská pobočka je předmětem této diplomové práce. V dubnu roku 2004 byl pro velký úspěch zahájen provoz moderního call centra Invia.cz s kapacitou až 80 operátorů. Společnost se stala největším online prodejcem zájezdů na českém internetu s obratem přes 321 milionů Kč a v následujícím roce

---

<sup>98</sup> O společnosti. *INVIA* [online]

<sup>99</sup> Loga cestovní agentury Invia ke stažení. *INVIA* [online].

<sup>100</sup> O společnosti. *INVIA* [online]

tedy bylo v Brně nově otevřeno call centrum s kapacitou až 200 operátorů. Agentura mimo jiné zahájila své fungování i na Slovensku.<sup>101</sup>

Již v roce 2005 společnost rozšířila nabídku o ubytování v České a Slovenské republice a zahájila také prodej letenek. Znakem skutečného úspěchu byl v témže roce meziroční nárůst obrátu o 88 procent, kdy služby agentury využilo 43 tisíc klientů. V roce 2006 se společnost rozrostla o další pobočky a získala ocenění nejrychleji rostoucí české technologické firmy v kategorii Rising Stars v rámci střední Evropy. I tento rok se zvýšil počet odbavených klientů o dalších 29 500.<sup>102</sup>

Dalším krokem byl prodej letenek přes vlastní rezervační systém a spuštění online půjčovny automobilů do celého světa. Společnost byla v čele českého online trhu se zájezdy. Její obrat přesáhl poprvé 1 mld. korun a odbavila 87 tisíc klientů. Rozšířila také svou působnost do Polska. O rok později, v roce 2008, zahájila prodej také v Maďarsku a Rumunsku. Zatím poslední expanze proběhla v listopadu 2012, kdy společnost vstoupila do ruského online prodejce Travelata.ru.<sup>103</sup>

Agentura také v posledních letech získala spoustu ocenění. V roce 2013 zaujala první místo v kategorii nejlepší online prodejce a třetí místo v kategorii nejlepší prodejce letenek. V únoru 2014 potom získala cenu TTG Travel Awards nejlepší online prodejce. Toto ocenění si vysloužila i v následujících dvou letech. Poslední ocenění obdržela společnost v soutěži Českých 100 nejlepších, a to v kategorii Cestovní ruch a hotelnictví.<sup>104</sup>

## **4.2 Zaměstnanci společnosti**

Společnost má stále zaměstnance, pracující ha hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) a velkou část zastupují také brigádníci, pracující na dohodu. Obě skupiny pracují napříč všemi odděleními, převážně však v oddělení Back office (recepce, OPZ, pokyny, live chat) a Data Entry (zpracování dat). Mimo sezónu nejsou kapacity brněnské pobočky ani naplněny. Tu přitom tvoří čtvrté patro budovy na ulici Bratislavská, kde se nachází dvě velká

---

<sup>101</sup> O společnosti. *INVIA* [online]

<sup>102</sup> Tamtéž

<sup>103</sup> Tamtéž

<sup>104</sup> Tamtéž

call centra, jedno menší, dále recepce, tři zasedací místnosti, dvě kuchyňky a sociální zařízení. Dále společnosti patří menší prostory ve 2. patře, kde se nachází personální oddělení se dvěma kanceláři a místnostmi na pohovory.

Na hlavní sezónu společnost každoročně nabírá velké množství zaměstnanců na oddělení prodeje, jak na hlavní pracovní poměr, tak na práci na dohodu. Na toto období vždy zaměstnanci z neprodejných oddělení uvolňují prostory call center, aby mohly být kapacity plně obsazeny prodejci. Pro ostatní zaměstnance se v rámci budovy pronajímají vždy jiné, aktuálně dostupné prostory.

Dále pro společnost pracují programátoři, kteří však s firmou spolupracují externě, pouze využívají přidělené kancelářské prostory.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Pro analýzu prostředí jsem využila částečně pozorování, protože jsem ve firmě pracovala téměř rok a půl, k potvrzení svých hypotéz jsem ale zvolila ještě metodu dotazníkového šetření. Vytvořila jsem tedy dotazník obsahující 20 otázek, z nichž jedna je otevřená a dává prostor vyjádřit své pocity a konkrétně vypsát, co by dotyčného respondenta motivovalo k vyšší spokojenosti a vyšším pracovním výkonům. První oblast zjišťuje motivy, které respondenta vedou k jeho práci, a zda je naplněn pocit jistoty nebo se o svou práci naopak obává. Následující otázka si klade za cíl zjistit současnou spokojenost zaměstnanců.

Další oblast zjišťuje konkrétní oblasti motivace. Respondenti jsou vyzváni k přiřazení váhy sedmi vybraným oblastem, do kterých jsem zařadila i mzdu, ačkoliv se na ni jako na motivátor příliš pohlížet nedá. Následující otázky zjišťují, jaký vliv mají jednotlivé motivační složky na zaměstnance. Účelem těchto otázek je doplnit informace z předchozí otázky o vnímání jejich skutečného stavu. Jejich seřazení však bylo záměrně pozměněno. Nejprve hodnotí samotné mzdové ohodnocení, poté míra povzbuzování od vedoucího, zajištění růstu kvalifikace a poslední stručnější oblastí je pracovní prostředí, jak ze strany fyzického pracoviště, tak ze strany informovanosti o dění ve společnosti.

V následující oblasti jsou otázky na zaměstnanecké výhody. Zjišťují spokojenost s benefity a jejich využívání. Poté mají respondenti možnost zvolit si z několika vybraných potenciálních benefitů.

Předposlední otázka je doplňující a obsahuje 14 podotázek, u kterých respondenti volí dle míry pravdivosti ze škály Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne. Tato otázka by měla potvrdit spokojenost zaměstnanců s různými oblastmi a vytvořit prostor pro případné návrhy na zlepšení. Další otázka je otevřená a dává respondentům možnost se konkrétněji vyjádřit k celkovému vnímání svého zaměstnání a vyzývá k zapojení vlastní iniciativy a návrhům na zlepšení pracovních podmínek.

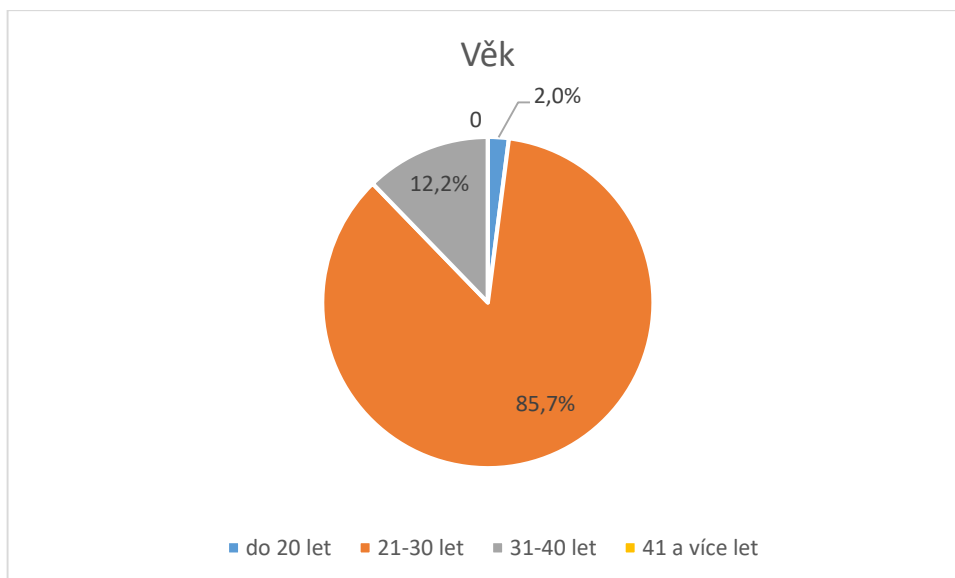
V poslední řadě jsou informativní otázky zaměřené nejprve na pracovní pozici a délku pracovního poměru respondenta. Tyto otázky jsou úmyslně umístěny až na konec, aby fakt, že na některých pozicích je malý počet zaměstnanců, nezkresloval jejich následující odpovědi. Poslední otázky se týkají osobních dat a jsou zařazeny na samotný konec dotazníku, aby nevyčerpávaly respondenty hned ze začátku. U těchto otázek již není potřeba se soustředit.

#### **4.3.1 Charakteristika respondentů**

Dotazník vyplnilo celkem 49 oslovených respondentů. K jeho vyplnění byli osloveni zaměstnanci i brigádníci z Brněnské pobočky. Na získávání odpovědí byl, vzhledem k omezené spolupráci společnosti s výzkumem, pouze omezený čas, přesto je návratnost dobrá. 32,7% respondentů tvořili brigádníci, zbylých 63,7% zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Brigádníci jsou do tohoto průzkumu zapojeni také, protože ve společnosti tvoří nepostradatelnou část, přes sezónu opravdu značnou a právě oni jsou často zdrojem recenzí na internetu, kde se vyjadřují k tomu, jaká je společnost Invia.cz jako zaměstnavatel.

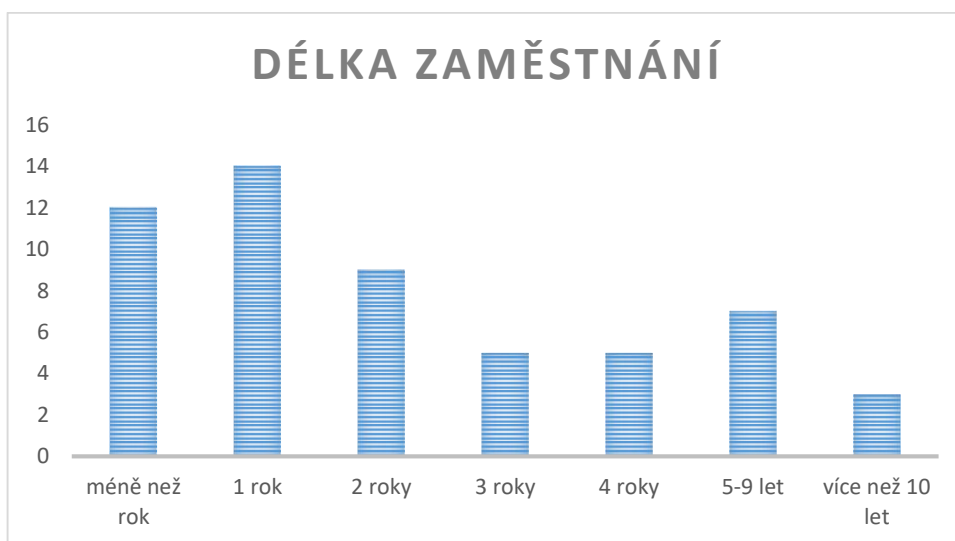
Osloveni byli zaměstnanci oddělení prodeje, Back Office, Data Entry, personálního a produktového oddělení, letenkáři a team leaderi. Největší podíl zaměstnanců na pobočce má prodej a stejně tak získal největší podíl mezi respondenty. Prodejci tedy tvoří 36,7% respondentů, 30,6% odpovědí je získaných z oddělení Back Office, které je obsazeno převážně brigádníky. Ostatní oddělení jsou menší, jejich poměr byl pod 15%, přesto je ale potřeba zdůraznit, že nemohou být přehlíženy.

Více než polovinu respondentů (65%) představují ženy, zbylých 34,7% muži. Věkové zastoupení na grafu (graf 1) znázorňuje, že většina respondentů spadá do věkové kategorie 21-30 let. Při stanovování motivačního programu je tedy potřeba opravdu přihlížet k trendům současné doby, aby si společnost tyto mladé lidi udržela.



Graf 1: Věk

Následující graf (graf 2) zobrazuje délku trvání pracovního poměru. V grafu jsou započtení opět i brigádníci. Průměr délky jejich působení ve společnosti je 1,3 roky, což není zanedbatelná délka. Průměrná doba respondentů pracujících na hlavní pracovní poměr je 3,3 roky. V případě brigádníků se doba spolupráce pohybuje až po 3 roky, někteří průběžně ve společnosti zůstávají a přechází na práci na HPP. Stálé zaměstnance zastupuje několik opravdu dlouholetých, kteří si určitě zaslouží uznání.

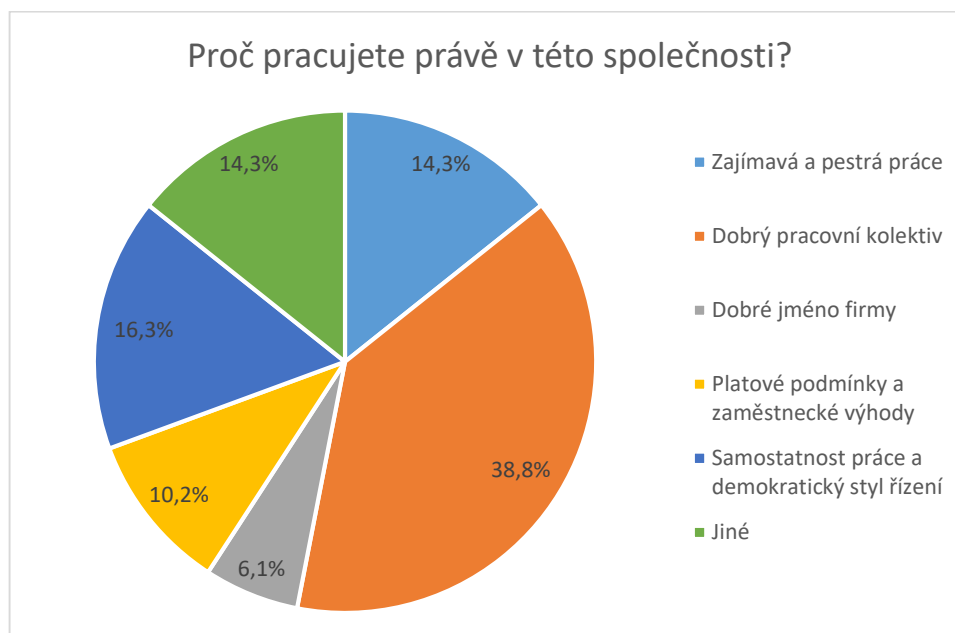


Graf 2: Délka zaměstnání

Z dotázaných, pracujících na hlavní pracovní poměr, je těchto dlouhodobých zaměstnanců, působících ve společnosti déle než 5 let pouze 6. Šestnáct respondentů působí ve společnosti do dvou let včetně, z toho 9 méně než jeden rok.

### 4.3.2 Vyhodnocení

Jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly, nejdříve byly sledovány postoje respondentů ke své práci a společnosti jako takové. Na otázku, proč pracují v této společnosti, odpovídali dle grafu 3.:



Graf 3: Vyhodnocení otázky č.1

Je patrné, že u největší části respondentů je nejsilnějším faktorem dobrý pracovní kolektiv, se kterým svou práci spojují. Podstatně menší procento oceňuje samostatnost práce, 14% naplňuje především zajímavá a pestrá práce, 10% nastavené platové podmínky a zaměstnanecké výhody a 3 respondenti jsou pyšní na společnost jako takovou a její dobré jméno. Nechyběla ani možnost napsat vlastní odpověď. Této možnosti využilo 14% respondentů. Brigádníci svou práci popsali jako nenáročnou brigádu s možností při práci studovat. Mezi názory zaměstnanců, pracujících na HPP, se vyskytovaly především kombinace pestré práce a přátelského kolektivu.

Další otázky ukázaly, že 73,5% respondentů se nebojí, že by o svou práci mohli přijít. V tomto ohledu tedy mají pocit jistoty. Přes 10% se o ni však bojí a 14,3% přiznalo, že se sami poohlíží po práci v jiné společnosti. Respondenti, vyjadřující strach ze ztráty zaměstnání jsou všichni ze stejného oddělení – z prodeje. Zde jsou striktně nastavena pravidla, v rámci kterých jsou zavedeny i sankce za nesplněné limity. Po jiné práci se dívají

obě skupiny, jak brigádníci, tak stálí zaměstnanci. Všichni z těchto respondentů pracují ve společnosti déle než rok.



Graf 4: Vyhodnocení otázky č.2

Poslední otázka z této oblasti se ptala na to, jak respondenti vidí v současné době svou práci. Více než polovina se shodla na tom, že existují drobnosti, které jim nevyhovují, ale přesto jsou se svou prací víceméně spokojeni. Z dotázaných 22,4% řeklo, že existuje celá řada věcí, které se jim nelíbí, přesto to ale pro ně není důvod k odchodu. Pouze 5 respondentů je se svou prací spokojeno ve většině ohledů. Na druhou stranu se objevily také názory, že existují závažné pracovní okolnosti, kvůli kterým zvažují odchod. Tyto důvody by jistě stály za hlubší prověření.

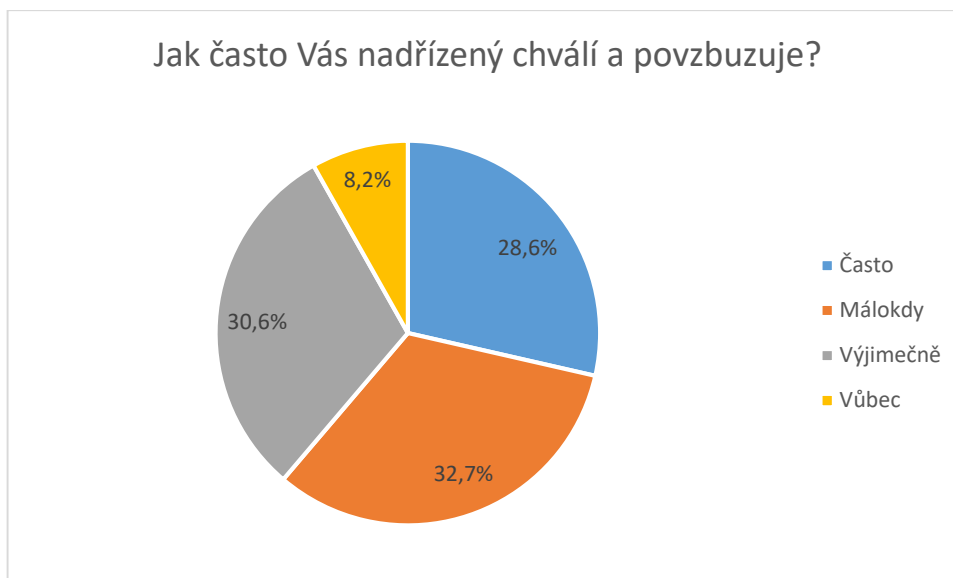
Výsledky ohledně hodnocení motivační síly vybraných faktorů jsou zobrazeny v tabulce 2. Výsledky potvrzují, že většinu respondentů motivuje ke každodenní práci spousta faktorů. Pozoruhodné je, že zaměstnanecké výhody opravdu mají nejslabší sílu. Stejný počet odpovědí, přiklánějících se spíše na stranu nepodstatného vlivu, byl také u pracovního prostředí. Zaměstnanci je se svou prací nespojují tolik, co ostatní faktory. Jednotlivé faktory jsou blíže rozvedeny v následujících otázkách.

	Hodně	Poměrně dost	Moc ne	Vůbec ne
Mzda	15	25	7	2
Zaměstnanecké výhody	7	26	11	5
Zajímavá práce	12	25	9	3
Povzbuzení od vedoucího	11	26	6	6
Atmosféra pracovního týmu	17	26	6	0
Možnost seberealizace a kariérního růstu	13	22	10	4
Pracovní prostředí	12	21	12	4

Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č.4

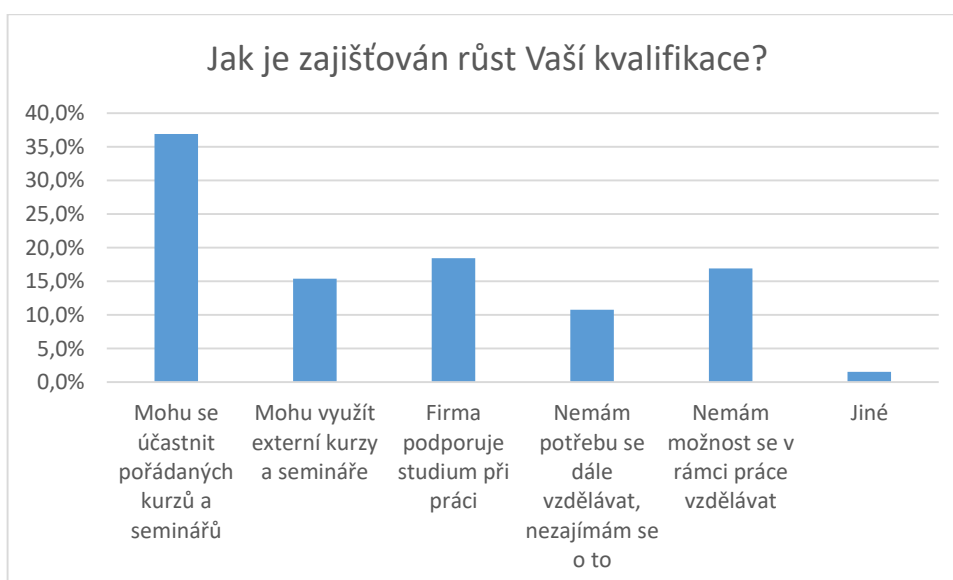
První sledovanou oblastí je mzda, která na 40 respondentů má motivační vliv. Až 71,4% dotázaných se shodlo na tom, že je pro ně její výše velmi důležitá. Co se týče spokojenosti se mzdovým ohodnocením, možnost „velmi spokojen/a“ zvolily pouze 2%. S spokojeno je 35 z oslovených. Spíše nespokojeno je 18,4% a 4% dotázaných jsou vyloženě nespokojeni. Poslední dvě možnosti se ukázaly platné jak u brigádníků, tak u pracovníků na HPP, nejedná se tedy o nespokojenost jen v určité skupině.

Další otázka byla zaměřena na povzbuzování ze strany nadřízeného. Jak potvrdil jeden z dotazů, i v této společnosti je pro 75,5% respondentů motivační, když jej nadřízený pochválí za provedenou práci, případně povzbudí k dobře zvládnuté další práci. Z grafu 5 je ale patrné, že pouze 28,6% respondentů je chváleno často. Méně je potom chváleno 32,7% a zbytek pouze výjimečně nebo dokonce vůbec.



Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 7

Co se týče možností kariérního růstu, jsou ve společnosti pořádána školení a zaměstnancům jsou poskytovány kurzy v e-learningu. Tyto možnosti byly původně určeny především pro prodejce a live chat. V roce 2017 však byly rozšířeny i na ostatní oddělení. Přesto jen 49% respondentů odpovědělo, že tuto možnost může využívat, externí kurzy může využít jen 10 z dotázaných. Především brigádníci sdělili, že je zaměstnavatel podporuje ve studiu mimo práci a zbylí respondenti uvedli, že žádnou možnost vzdělávání nemají, nebo se o to nezajímají. U možnosti vlastní poznámky bylo odpovězeno, že vzhledem k povaze práce není růst kvalifikace ani potřeba.



Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 8

Neméně důležitá je komunikace ve firmě a informovanost o dění uvnitř. V tomto ohledu jsou výsledky celkem uspokojivé, neboť 71,4% dotázaných tvrdí, že se o změnách, týkajících se oddělení, ve kterém pracují, dovídají na pracovních poradách nebo prostřednictvím hromadného emailu. Pouze 20,4% je informováno individuálně od svého nadřízeného. Od kolegů, tzv. mimo řečí se o změnách ve svém okolí dovídá 8,2% dotázaných.

Stejně jako informovanost, má na spokojenost zaměstnanců vliv také pracovní prostředí. Jeho motivační síla je ale, podobně jako u zaměstnaneckých výhod, o něco nižší. Dotázaní své pracoviště hodnotí z větší poloviny jako celkem vkusné a vhodné pro přijímání návštěv. Pouze 12,2% jej považuje za velmi reprezentativní. Poměrně velký počet respondentů (30,6%) však pracoviště nepovažuje za vhodné pro přijímání návštěv. A to přesto, že v roce 2017 došlo k výrazné modernizaci, kdy pobočka dostala reprezentativní recepci a oblast pro přímý kontakt s klienty.



*Graf 7: Výsledky otázky č. 10*

Poslední tři otázky této oblasti zjišťují současnou spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod, ukazují míru jejich využívání a představu benefitů, o které by zaměstnanci měli zájem.

Co se týče samotné spokojenosti, dosáhla společnost poměrně dobrých výsledků. 77,6% respondentů je se zaměstnaneckými výhodami spokojeno, dalších 8,2% dokonce velmi spokojeno. Pouze 14,2% je spíše nespokojeno.

Zjišťovala jsem tedy, které benefity dotázaní využívají a jak často. Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce 3.

	Často	Občasně	Výjimečně	Vůbec	Tento benefit nemám	Nevím o něm/ nevím, jak jej využít
Stravenky	29	1	0	2	14	2
MultiSport karta	17	11	2	14	5	0
Sleva na dovolenou	8	15	10	9	4	3
Slevy u partnerů	0	2	6	28	5	6
Ostatní slevy	0	0	3	35	7	2
Relax Days	12	15	3	3	12	3
Home Office	9	17	4	7	11	0

Tabulka 3: Skutečné využívání benefitů

Brigádníci nemají všechny benefity, jako zaměstnanci, pracující na HPP, proto byla do dotazníku zařazena i možnost Tento benefit nemám. Na různých odděleních však i oni mají různé výhody, proto nebyli v této otázce nijak omezováni. Budeme k tomu faktu tedy přihlížet, ale nebudeme jej hodnotit. U této otázky nás zajímá četnost odpovědí, které značí skutečné využívání bonusů, kterými se firma snaží své zaměstnance motivovat, a na které mimo jiné láká nové zaměstnance. Především od jara, kdy pomalu začíná hlavní sezóna, společnost nabírá velké množství prodejců, kterým je potřeba na dnešním trhu nabídnout co nejlepší podmínky.

Z tabulky 3 je patrné, že téměř všichni využívají příspěvky na stravu, které společnost poskytuje v hodnotě 100 korun, s tradičním příspěvkem zaměstnance 45% z ceny stravenky.

Od začátku roku 2018 mají zaměstnanci nově možnost využití MultiSport karet, které pobízí ke sportu za pravidelný měsíční poplatek. První měsíc byla karta zdarma pro všechny, tzv. na zkoušku, což je skvělý příklad implementace bonusu, na který zaměstnanci musí přispívat. Zaměstnanci si mohli vyzkoušet, zda jim tento benefit vyhovuje a dle toho si jej ponechat, nebo zrušit.

Protože společnost pracuje v cestovním ruchu, jako většina ostatních nabízí své služby zaměstnancům za zvýhodněné ceny. V našem případě se jedná o slevu 100% z provize u zaměstnanců pracujících na HPP, 50% pro rodinné příslušníky či 25% pro přátele a známé. Sleva se vždy počítá z provize. Tento benefit mohou využívat také brigádníci, pro které jsou procenta slev mírně snížena. Jejich výše jsou 75%, 35% a 20%, ve stejném pořadí. S touto oblastí jsou spojeny ještě benefity v podobě zvýhodněného cestovního pojištění a parkování v Praze na hlídaném parkovišti PARKIA, které společnosti Invia.cz patří. I tyto benefity jsou poměrně využívány. Nákup dovolené není příliš frekventovaná činnost, a proto i zvolená možnost „výjimečně“ má v tomto případě vyšší váhu.

Dalším sledovaným benefitem jsou slevy u partnerů, jako je jazyková škola Tutor nebo nově společnost LEO Express. Tyto slevy jsou platné pro všechny zaměstnance. Většina respondentů ale tyto slevy nevyužívá. Pouze 2 z dotazovaných je využívají občas a dalších 6 výjimečně. Několik respondentů dokonce o těchto benefitech neví.

Ještě méně jsou využívány slevy na wellness studia, kosmetické salony, solária a podobné. Pouze 3 respondenti využívají tyto služby alespoň výjimečně, 35 z nich však tyto služby nevyužívá vůbec. Nabídka těchto a předchozích služeb nemá téměř žádný motivační účinek.

Relax Days a Home Office jsou benefity přidělované dle oddělení. Relax days jsou využívány poměrně dost a fungují podobně jako Sick Day. Zaměstnanci mají ročně nárok maximálně na 5 dní tohoto volna. Tento benefit neplatí pro brigádníky. Rozdíl oproti zdravotnímu volnu je, že se schvaluje předem a neslouží pro případ nevolnosti, kdy se zaměstnanec necítí schopný plnit své pracovní povinnosti, ale zároveň se nejedná o případ pro lékaře. S tímto benefitem je společnost velmi originální, protože ji moc společností nenabízí. Ke společnosti, působící v cestovním ruchu, se však toto téma opravdu hodí.

Posledním benefitem, který dotazovaní hodnotili, je výše zmíněná práce z domu. Ta je v poslední době velmi vyhledávaným faktorem. Většina respondentů jej také využívá, včetně brigádníků. Ne každá náplň práce však umožňuje plnohodnotnou práci z domu. Proto se možnost využívání „vůbec“ objevovala především u prodejců.

Respondenti byli v oblasti zaměstnaneckých benefitů dotázáni také na to, které z výhod, s nimiž se v dnešní době můžeme setkat, by uvítali. Vybrala jsem 10 nejčastějších benefitů, se kterými se sama často setkávám. Dotazovaní měli také možnost napsat jakýkoliv jiný benefit, který by uvítali. Byli vyzváni, aby vybrali až 5 nejzajímavějších z nabídky. Z výsledků, zobrazených v grafu 8 je vidět že největší zájem je o zdravotní volno a bezplatné občerstvení na pracovišti. O jeden hlas méně měly FlexiPassy. O těch se mezi zaměstnanci mluvilo, když přišla zpráva o nově zaváděných MultiSport kartách. Objevovaly se názory, že by FlexiPassy preferovali více. O tento benefit by stálo 51% respondentů. Pod 50% shodu se těsně dostala pružná pracovní doba, příspěvek na důchodové pojištění, 7,5hodinová pracovní doba. Shodně po 26,5% respondenti zvolili, že by uvítali více pořádaných podnikových akcí, více teambuildingů a firemního maséra či psychoterapeuta. Vzhledem k sedavé povaze práce, kdy je navíc spousta zaměstnanců, komunikujících přímo s klienty, vystavena stresovým situacím, by tento benefit mohl být zajímavý i pro potenciální zaměstnance.



Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 12

Mezi možnostmi vlastní odpovědi se objevily požadavky na více informačních cest (dále infocest) a větší příspěvky na tyto cesty. Tyto návrhy přišly z řad prodejců, kteří

o nabízených destinacích musí mít hodně dobré povědomí. Tuto možnost mají v současné době především nejlepší ze zaměstnanců a team leadeři.

Dotazník má ještě třetí část, jejímž cílem bylo doplnit některé informace k předchozím otázkám a zároveň prověřit, zda respondenti odpovídali upřímně. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce 4. Úkolem bylo ohodnotit pravdivost otázek dle stupnice.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Je pro Vás práce pestrá a zajímavá?	16	24	7	2
Odpovídá Váš plat Vašemu vzdělání?	7	22	16	4
Odpovídá Váš plat náročnosti práce?	3	29	14	4
Cítíte, že máte svou práci jistou?	8	36	3	2
Jste spokojeni s kariérním růstem ve firmě?	6	24	14	5
Je podle Vás v práci přátelské klima?	30	17	1	1
Pořádá firma firemní akce?	29	19	1	0
Účastníte se jich?	31	14	3	2
Jste spokojeni s vybavením svého pracoviště?	16	26	9	0
Jste spokojeni s celkovým pracovním prostředím ve firmě?	12	27	10	0
Máte možnost navrhnout vlastní podněty?	9	18	18	4
Jste informováni o dění ve firmě?	12	28	10	0
Pocitujete úspěch firmy jako vlastní úspěch?	11	12	18	8
Doporučili byste kamarádům, aby šli do firmy také pracovat?	11	29	8	2

Tabulka 4: Doplnující otázky

První otázka se zaměřila na pohled respondentů na zajímavost jejich práce. Většina respondentů je spokojena, 18,4% však práci za zajímavou nepovažuje. Především tak hodnotili brigádníci ve věku 21-30 let, všichni však ve společnosti pracují déle než rok.

V této věkové kategorii takto odpověděli také stálí zaměstnanci, pracující ve firmě více než 4 roky.

Co se týče výše mzdy vzhledem k dosaženému vzdělání, 40% dotazovaných si myslí, že spíše neodpovídá nebo neodpovídá vůbec. Ve spojení s náročností práce jsou výsledky podobné, toto procento se ale nepatrně snížilo.

U otázky, zda respondenti cítí, že mají svou práci jistou, se potvrdila jedna z prvních otázek, že se v tomto ohledu opravdu na firmu mohou spolehnout. Z dotázaných je 61,2% spíše spokojeno nebo naprosto spokojeno s kariérním růstem ve firmě. Tento názor panuje ve všech firemních odděleních, není tedy omezen pouze na prodej, jak by se mohlo na první pohled zdát. Zaměstnanci mají možnost účastnit se výběrových řízení, vypsanych na aktuální volné pozice. Stejně tak z práce na dohodu přecházejí někteří brigádníci na hlavní pracovní poměr, například po dokončení studií.

Velmi vysokých hodnot z hlediska stávajícího stavu získala tvrzení, že ve firmě panuje přátelské klima a že společnost pořádá firemní akce. Celých 77,5% dotázaných se těchto akcí i účastní. Současně bylo již v dřívějších otázkách zmíněno, že jsou mezilidské vztahy pro zaměstnance důležité a přáli by si těchto akcí více. To by se v jisté míře dalo spojit s některým z jiných žádaných benefitů.

S vybavením pracoviště i s celkovým pracovním prostředím je většina respondentů spokojena. Tomu nejspíše napomáhá fakt, že kanceláře i call centra prošly v roce 2017 výraznou modernizací. Byly zde vyměněny koberce, původní hnědé stoly byly nahrazeny za modro bílé (v duchu loga společnosti), avšak byl zmenšen nevyužitý prostor, protože je neustálý tlak na růst počtu prodejců. Nepříjemností v této oblasti je pro pracovníky neprodejních oddělení stěhování do pronajatých prostor v hlavní sezóně. Klimatizované, stálé prostory call center, jsou v té době naplněny prodejci, kteří jsou na sezónu nabírání. Po jejím ukončení se zaměstnanci opět stěhují z provizorních prostor zpět.

Co se týče pravomocí zaměstnanců, a vlastní možnosti navrhnout vlastní podněty, respondenti pociťují vyrovnané pocity. Větší polovina souhlasí, že takovou možnost má a netýká se to jen zaměstnanců na HPP. Je pozoruhodné, že i brigádníci mají možnost se podílet na dění ve svém okolí. Dalších 44% však odpovědělo, že takové možnosti spíše nemají. Ačkoliv by se dalo čekat, že takto odpovídali spíše brigádníci, častěji tuto možnost zvolili právě stálí zaměstnanci, často pracující ve společnosti více než 2 roky.

Při pohledu na komunikaci jsou výsledky takové, že o dění ve firmě je informováno 24,5% respondentů, více než polovina dotazovaných je spíše informováno. Tato informace je opět potvrzena v návaznosti na otázku č. 9, kde pouze necelých 9% oznámilo, že se o změnách dovídají spíše neoficiálně.

Následující otázka hodnotí sounáležitost zaměstnanců se společností. Zde se však ukázalo, že pouze necelá polovina respondentů pocítuje úspěch firmy jako vlastní úspěch. Větší polovině (53%) tyto úspěchy nepůsobí žádnou radost ani pocit společné, dobře odvedené práce. Tento faktor je spojen s loajalitou zaměstnanců, a proto by bylo vhodné, zaměřit se na to, aby úspěch firmy neoceňovalo pouze vedení firmy, ale i samotní zaměstnanci, kteří se přímo starají o spokojenost klientů a tím i ekonomické výsledky celé firmy. Dle analýzy vnímají úspěch za vlastní především týmoví vedoucí a někteří z prodejců, pracujících ve firmě delší dobu. Společnost by tento efekt mohla urychlit a probudit tyto pocity i u ostatních zaměstnanců, kteří nejsou o nic méně důležití.

Shrnutím celkové spokojenosti je otázka, zda by dotazovaní doporučili práci v této firmě svým kamarádům. Na internetu je nespočet diskuzních fór, podle kterých společnost nepůsobí jako dobrý zaměstnavatel. Dle tabulky 4 je však zřejmé, že 59% dotazovaných by tuto práci kamarádům spíše doporučilo, 11 respondentů by ji určitě doporučilo a pouze 20% spíše nedoporučilo nebo nedoporučilo vůbec. Protože se špatné zkušenosti šíří daleko rychleji než ty dobré, je důležité si uvědomit, že část právě z těchto nespokojených zaměstnanců zanechá opět další negativní hodnocení společnosti Invia.cz jako zaměstnavatele.

Podobný výzkum právě probíhá na webu atmoskop.cz, kde ačkoliv cestovní agenturu hodnotilo pouze 7 zaměstnanců (2 současných a 5 bývalých), už jsou však hodnoty velmi nízké. Dle dosavadních výsledků je práce vhodná pouze pro lidi, kteří chtějí pracovat v týmu mladých lidí nebo chtějí pracovat při studiu. K 50% se blíží ještě neformální pracovní atmosféra a rozmanitá práce. Ostatní faktory jako práce bez přesčasů, netradiční benefity, možnost učit se novým věcem, mají velmi nízké hodnoty. Práce dle těchto hodnotících není vhodná pro rodiče s dětmi, nemá pružnou pracovní dobu a nenabízí ani práci v mezinárodním prostředí nebo možnost využít cizí jazyky, bez kterých je v dnešní době poměrně těžké najít uplatnění na vyšších pozicích v případě snahy o budování kariéry.

Zastavit tyto špatné reference není možné, přesto by společnost měla co nejdříve zvážit, zda neinvestovat čas a peníze do zlepšení pracovních podmínek a nabídky lákavějších benefitů. Vzhledem ke každoročnímu náboru nových prodejců na hlavní sezónu se společnost může dostat postupem let do problémů, pokud nebude vystupovat jako konkurenceschopný zaměstnavatel.

Poslední, otevřená otázka dala respondentům prostor vyjádřit vlastní návrhy změn, které by je motivovaly k práci a zvýšily jejich spokojenost. Několik z respondentů se vyjádřilo, že by **zvýšili mzdy**, nebo v případě prodejců alespoň základ hrubé mzdy. Tento požadavek se objevil u 17 respondentů. Někteří by uvítali zvýšení platu například dle počtu odpracovaných hodin, jiní by pro vyšší plat obětovali zaměstnanecké benefity. Ke mzdě se pojila také poznámka demotivace, kdy mimo sezónu je snadné nesplnit požadavky na pozici, a sankcí za to je ihned v dalším měsíci sestup.

Někteří zaměstnanci postrádají **kariérní růst** a určitý způsob rozvoje, protože někdy se práce může stát monotónní a zamrznout se stejnými znalostmi a zkušenostmi na dlouhou dobu u některých zaměstnanců jistě může vyvolat pocit nespokojenosti. Ten vede dříve nebo později k tomu, že bude tento zaměstnanec hledat práci v jiné společnosti, pokud nedojde ke změně. Proto někteří z respondentů navrhovali více vzdělávání, jiní už dříve vyjádřili, že by zpřístupnili infocestry pro více zaměstnanců a podpořili je větší slevou, protože přesto, že samozřejmě tyto destinace navštěvují za snížené ceny, často se jedná o exotické zájezdy, které jsou i s výraznou slevou pro zaměstnance finančně velmi náročné.

Osm z dotazovaných se také shodlo, že by změnili přístup firmy ke svým zaměstnancům. V současné době dle nich ve firmě nepanuje **prozaměstnanecký přístup**, který by ocenili. Respondenti se vyjádřili, že společnost dělá maximum pro své klienty a je striktně orientovaná na výsledky. Svě zaměstnance a jejich pracovní podmínky na úkor toho však zanedbává. Dotazovaní zaměstnanci také tvrdí, že díky tomuto tlaku na výsledky a pod hrozbou přísně nastavených sankcí, jsou často vystaveni stresu. V některých týmech dokonce v případě komplikací vyprchá týmová práce a přátelský kolektiv se stává velkou neznámou. Protože spousta týmů opravdu táhne za jeden provaz, někteří z dotazovaných by právě těchto vztahů chtěli docílit také.

V menší míře se objevily také názory, že by dotazovaní požadovali více **uznání** z pozice nadřízených, ocenili by **zpětnou vazbu**, která by je motivovala podávat lepší

výsledky a dodávala energii do dalších pracovních úkolů. Přáli by si zlepšit celkovou **komunikaci** jak mezi nadřízenými a podřízenými, tak od vedení firmy. Některým z respondentů chybí **informace** o komplexním fungování firmy, jež by mohly prohloubit vztah zaměstnanců k firmě a dát jim najevo, že jsou součástí celého fungování společnosti.

I v této otázce se projevila důležitost přátelských vztahů na pracovišti. Mezi návrhy na zlepšení se tedy objevilo více **firemních akcí**, které se ukázaly, že mají opravdu vysokou účast. Tyto akce by se daly spojit s dalším návrhem, jež žádá více **soutěží**. Mezi prodejci je vyhlášena soutěž o prodejce měsíce a také soutěž pro týmy.

K dalším návrhům změn, které by respondenti uvítali, patří pružná pracovní doba, kratší pracovní doba, více Home Office, občerstvení na pracovišti, nové benefity či zlepšení webových stránek, se kterými většina zaměstnanců denně pracuje. Protože na prodeji pracuje i spousta brigádníků, především přes sezónu, uvítali by, vzhledem k náročnosti práce, stejné benefity, jako mají zaměstnanci pracující na HPP. Žádné úlevy v rámci práce na této pozici nemají.

Posledním, častěji zmiňovaným faktorem motivace, který se v rámci návrhů objevil, bylo **pracovní prostředí**. Někteří z respondentů zmínili, že by ocenili prostornější kuchyňky, ve kterých by byl prostor si sníst oběd, či více toalet, jejichž počet často působí zaměstnancům nepříjemnosti. Obzvláště po navýšení kapacit obou call center téměř na dvojnásobky, kterého společnost docílila v roce 2017 zmenšením nevyužitých prostor. Jeden z respondentů by i po této přestavbě však uvítal další změny. Malé stoly s minimálním prostorem okolo, kdy při mírném odsunutí od stolu do sebe zaměstnanci při průchodu uličkou naráží, údajně vyvolávají nepříjemné pocity. To je dále spojeno s nespokojeností některých respondentů, kteří se vyjádřili, že jim nevyhovuje kancelář typu open space, ve které je vzhledem k tomuto množství zaměstnanců špatný vzduch a větrání působí problémy lidem sedícím u oken, protože při otevřených oknech vzniká průvan. Prostory jsou vybaveny klimatizací, ta ale funguje pouze v létě. V pronajímaných prostorech, do kterých se zaměstnanci neprodejních oddělení stěhují na hlavní sezónu, jsou obvykle vybaveny pouze provizorními stoly a stojacími ventilátory.

Zajímavým komentářem k žádaným změnám byla změna jména firmy, coby zaměstnavatele. Jak již bylo zmíněno výše, negativní zkušenosti se šíří mnohem rychleji, a proto je taková změna otázkou několika let. Pro společnost, která cyklicky nabírá každý

rok pouze sezónní zaměstnance, je tato úloha však velmi důležitá. Obzvláště, když se dnes většina mladých lidí dívá na zkušenosti nejen s produkty při nákupu, ale i na zaměstnavatele, pro které se rozhodují jít pracovat. K přilákání nových potenciálních zaměstnanců je tedy třeba přihlížet k přáním a potřebám současných zaměstnanců a nastavit jim co nejpříjemnější podmínky, aby neměli důvod firmu opouštět rozhořčení. Jistou formou omezení negativních ohlasů by mohla být například pečlivější selekce při náboru nových zaměstnanců. Práce v call centru je často psychicky náročná a není vhodné na ni brát „každého“.

## 5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci brněnské pobočky cestovní agentury Invia.cz, a.s. jsou ve svém zaměstnání spíše spokojeni a práci by s jistými výhradami doporučili i svým přátelům. Také ale ukázal, že někteří z nich potvrdili obecnou pověst společnosti, tedy že se jedná o společnost zaměřenou především na výsledky, postrádající prozaměstnanecský přístup.

Zaměstnanecské benefity v této společnosti nechybí, jejich volba je však otázkou volby samotného vedení. Komunikace se zaměstnanci, zpětná vazba a projevy pochopení jsou však poměrně zanedbávány, a proto jsou následující návrhy zaměřeny především na tuto oblast. Tyto nástroje jednak zvýší motivaci a pocit sounáležitosti u zaměstnanců, na druhou stranu ani nezatíží finanční sféru firmy.

Co se týče časové náročnosti, jednou z úloh manažera je právě vedení a motivování lidí. Časová investice do podřízených by tedy měla být samozřejmostí. A většina následujících návrhů je zaměřena právě na zlepšení těchto rolí týmových vedoucích.

### 5.1 Pravidelná hodnocení

Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu a postrádá pochvaly ze strany nadřízeného, určitě je důležitým krokem zavést hodnocení. Již dříve bylo zmíněno, že ve společnosti probíhají měsíční soutěže o nejlepšího prodejce, což zajisté probouzí ve spoustě zaměstnanců soutěživost. Nevýhodou ale je, že zaměstnancem měsíce může být pouze jeden člověk. Ostatní, ačkoliv se snaží sebevíc, nijak odměněni nejsou. Proto by vedle této soutěže mělo probíhat hodnocení všech zaměstnanců. Ne měsíčně, ale například jednou za čtvrt nebo půl roku. Hlavním hodnotícím kritériem by pro zaměstnance nemělo být porovnávání s ostatními. Ne na všech odděleních je to také realizovatelné, avšak mělo by jít především o porovnávání s předem stanovenými požadavky, čili se sebou samými.

Protože je hodnocení časově náročné, u nově nastupujících zaměstnanců bych hodnocení zavedla dvakrát po třech měsících, aby měli zpětnou vazbu k tomu, jak si v práci vedou, v čem dosahují dobrých výsledků, co by mohli na své práci zlepšit. Současně proto, aby se odhalila příjemná a případná nepříjemná překvapení, která nově nastoupeného zaměstnance zaskočila, a mohla by ovlivnit i další zájemce o danou práci. První hodnocení bych tedy

zavedla před závěrem zkušební doby, druhé po dosažení půl roku. Později by se omezilo na interval půl roku.

Při hodnocení je možno se zaměřit na pozitivní či negativní kritéria. Ve firmě se pečlivě sledují počty vyřízených objednávek, sjednaných pojištění, vyřízených reklamací, vytvořených zájezdů apod. Vše v závislosti na charakteru práce, kterou daný zaměstnanec vykonává. Vždy je lepší zaměřovat se na tyto věci z pozitivní stránky, čili např. dívat se na počty úspěšně vyřízených objednávek, nikoliv řešit primárně ty neúspěšné.

Pravidelné hodnocení by mělo pouze doplnit hodnocení průběžné. U jednotvárných pracovních pozic není moc příležitostí pro průběžná hodnocení či pochvaly. Právě tato pravidelná hodnocení jsou přínosná zvláště pro tyto zaměstnance. I jejich práci je potřeba ocenit. Aby toto hodnocení bylo účelné a mělo správný motivační efekt ke zvýšení výkonu a k posílení loajality, musí splňovat 3 základní kritéria:

- oboustranná příprava hodnocení,
- aktivní spoluúčast hodnoceného,
- shrnutí pozitivních i negativních stránek práce zaměstnance.

Aby hodnotící rozhovor byl skutečně motivační a nebyl pro zaměstnance naopak nepříjemný, měl by mít určitou strukturu. Dle J. Urbana<sup>105</sup> by měl nadřazený, vedoucí hodnotící rozhovor:

- vytvořit otevřenou a přátelskou atmosféru, tj. nezdůrazňovat svou formální autoritu (například tím, že sedí v čele svého stolu),
- postupovat podle jasně stanovených bodů,
- hovořit ve věcné, nikoli osobní rovině, spíše konstruktivně než kriticky,
- povzbuzovat hodnoceného v hovoru a naslouchat jeho názorům,
- neobávat se přiklonit ke stanovisku hodnoceného, pokud je uzná za správné,

---

<sup>105</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 70

- upozornit na chyby v sebehodnocení zaměstnance, například nepřiměřeně pozitivní hodnocení, ale i neoprávněné sebepodceňování,
- získat od hodnoceného náměty, jak jeho výkon či schopnosti zvýšit, ale i informace o tom, co mu v jeho práci brání, jak hodnotí rozsah svých pravomocí, co ho motivuje, jaké jsou jeho osobní cíle do budoucna apod.,
- vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky,
- společně se zaměstnancem stanovit konkrétní cíle zlepšení jeho práce,
- setkání zakončit v pozitivním duchu.

Při vyčíslení těchto pravidelných hodnocení, je potřeba počítat s časem personalisty, který musí vytvořit strukturovaný dotazník. Tento čas je odhadován na 1 hodinu a bude vytvořen jednorázově. Dotazník bude emailem poslán jak zaměstnanci, tak jeho nadřízenému. Oba jej vyplní a tato činnost zabere přibližně půl hodiny, kdy se nebudou moci věnovat své práci. S dalšími 30 minutami je potřeba počítat při následném osobním setkání, viz tabulka 5.

Zaměstnanec	Časová zátěž
<b>Personalista (jednorázové vytvoření + odeslání)</b>	1 h + 5 min
<b>Hodnocený zaměstnanec</b>	30 min + 30 min
<b>Hodnotící nadřízený</b>	30 min + 30 min

Tabulka 5: Vyčíslení časové zátěže pravidelného hodnocení

## 5.2 Uznání

Uznání a povzbuzení od vedoucího zvolilo 37 respondentů jako motivační prvek. Proto bych v rámci nefinančních benefitů zavedla pravidlo neformálního uznání. Ne všichni vedoucí pracovníci mají schopnost upřímně svým podřízeným poděkovat za odvedenou práci. Není jednoduché je tento návyk naučit. I přesto se to ale v určité míře dá a mělo by být zařazeno do školení vedoucích pracovníků. Jelikož ve společnosti jsou vedoucí pracovníci na těchto pozicích už několik let, zorganizovala bych v rámci společnosti školení právě na schopnosti vyjádřit uznání.

Na pomoc těmto zaměstnancům se dá sestavit seznam způsobů, kterými své zaměstnance mohou ocenit. Do tohoto seznamu bych nepochybně zařadila následující:

- kartičky s nápisem „Dobrá práce“ doplněné ručně psaným podpisem, případně dalším textem,
- zmrzlina na pracovišti,
- uspořádání snídaně na pracovišti,
- pozvání členů týmu na oběd,
- poukaz na masáž do salonu, se kterým firma spolupracuje.

Výše zmíněné nástroje jsem vybrala na základě dotazníkového šetření, kde se ukázalo, že by zaměstnanci ocenili občerstvení na pracovišti. Protože by bezplatné občerstvení bylo pro firmu velmi nákladné, implementovala jsem jej do této formy motivace, kdy občerstvení může být zajištěno například pro tým, který úspěšně zvládl velmi náročné období.

Kartičky jsou návrhem pro poděkování, například pokud vedoucí nedokáže najít vhodnou příležitost nebo odhodláni poděkovat ústně. Přesto by se ústní uznání nemělo přehlížet, nutnost osvojit si tuto schopnost nenuceného ocenění, považuji za základní. Příprava děkovných kartiček vedoucímu týmu nezabere více než 30 minut. Vytisknutí kartičky je potřeba nastříhat a je možno si je uschovat do zásoby. To bude trvat přibližně dalších 10 minut. Četnost opakování této činnosti nebude příliš vysoká, protože by se kartičky neměly rozdávat příliš často, aby neztratily svůj význam.

Obstaráním zmrzliny na pracoviště bych pověřila vedoucího týmu, který chce své podřízené odměnit. Ten by dostal k dispozici 20 minut ze své pracovní doby, aby se například ráno zdržel cestou do práce v blízké prodejně a koupil pár druhů zmrzliny, které je poté možno uskladnit v mrazácích v kuchyňce. Vzhledem k povaze práce na některých pozicích si zaměstnanci nemohou dovolit ztrácet čas, obzvláště v létě, kdy je hlavní sezóna a je potřeba vyřídit velké množství poptávek. Proto by bylo ideální, aby se sešli během jedné ze svých přestávek. Snídaně by fungovala na podobné bázi, pouze by se ráno vyčlenilo 30 minut, během kterých by se zaměstnanci mohli občerstvit v jedné ze zasedacích místností.

Pozvání na oběd je pomalu se zavádějící tradicí pro uvítání nového člena týmu. Náklady na takový oběd jsou v průměru 200 Kč na osobu. Oběd v restauraci znamená také delší než 30 minutovou přestávku, proto by zaměstnanci dostali dalších 30 minut volna, určeného k obědu, navíc.

Poukaz na klasickou masáž by byl v hodnotě 600 Kč. Stejnou částku platí zaměstnanci po uplatnění slevy, kterou zaměstnavatel nabízí. Salon se nachází v 1. patře budovy, ve které je brněnská pobočka. Nákup poukazů by tedy nezabral více než 10 minut.

Volba benefitu by měla záviset na vedoucím manažerovi, který by měl sám určit, která možnost je v daném případě pro zaměstnance nejlepší.

### **5.3 Pocit důležitosti**

Aby se zaměstnanci cítili docenění a věděli, že jejich přítomnost v práci má smysl a zaměstnavatel si to uvědomuje, měli by být zapojováni do obecného dění ve firmě. Proto bych navrhovala, aby byly zaměstnancům emailem rozesílány například měsíční reporty, obsahující informace o strategických cílech společnosti, jejich plnění, vynikajících úspěších kolegů nebo celých týmů apod.

Respondenti v dotazníkovém šetření ve většině případů odpověděli, že nepocitují úspěchy firmy jako své vlastní. Tomu by jejich informování a zapojování do dění mělo napomoci. Jít každý den do práce, dobře ji odvést a odcházet s pocitem úspěchu je významným faktorem pro motivaci. A každý zaměstnanec, podílející se na chodu společnosti by měl při pohledu na článek, komentující úspěch firmy, pocítit hrdost a říct si: „To i díky mě!“. Tyto pocity prohlubují loajalitu, kterou zajisté není radno podceňovat.

Velkou roli v tomto hraje i to, že by se zaměstnanci důležité informace dovídali tzv. z první ruky, nikoliv náhodně od kolegů, kdy pravdivost informací není ani nijak podložena. Zároveň by se zamezilo současným stavům, kdy je nějaký tým opomenut a o některých událostech se nedozví.

Co se týče časové náročnosti, měsíční reporty by měly být psány stručně a výstižně, protože čas zaměstnanců je drahý a nepředpokládám, že by chtěli číst dlouhé články o ekonomickém vývoji firmy. Proto by měly pouze v bodech obsahovat nejdůležitější událost předchozího měsíce a plány do dalšího. Tento email by měl na starosti pouze jeden zaměstnanec, který má o dění ve firmě dobrý přehled. Bylo by vhodné report sepsovat průběžně a na konci měsíce odeslat. Je ale možnost sepsat jej během 2 hodin a poté ihned poslat. Volbu strategie bych nechala na odpovědném pracovníkovi, aby si sám nastavil, jaký systém mu vyhovuje.

## 5.4 Příjemné pracovní prostředí

Jako další z navrhovaných změn byla investice do pracovního prostředí zaměstnanců. Bohužel nejde dělat nic se strukturou prostor, ale i zdánlivé maličkosti jako háčky na ručník na toaletách, pracovní den zpříjemní. Poslední reakce zaměstnanců, kteří se po sezóně vrátili z pronajatých prostor, bylo rozhořčení nad toaletami. Nákup háčků na ručníky, držáků na toaletní papír a zrcadel ke všem umyvadlům je tedy základem navrhované změny. Co se týče udržování funkčnosti zařízení, to považují za samozřejmost.

Dalším návrhem v oblasti pracovního prostředí je nákup kvalitních sluchátek, tlumících hluk, pro zaměstnance, jejichž náplní práce není telefonování. V hlučných call centrech jsou umístěni i pracovníci, kteří by ve svých týmech mohli obsadit samostatné kanceláře. Protože takové prostory nejsou k dispozici, nadbytečný hluk, který mnohým brání v soustředění, by měl být redukován. Protože se ceny těchto sluchátek pohybují v řádů tisíců korun, jejich množství by bylo omezeno a jejich rozdělení spíše výhradou, nikoliv samozřejmostí pro každého.

Tyto změny by neměly příliš velký vliv na motivaci jako takovou, snížily by ale nespokojenost, která bývá počátkem procesu odcizení. Vzhledem k výši nákladů, které by tyto změny přinesly, by byl, dle mého názoru, efekt významný. Náklady na jednotlivá drobná vylepšení jsou v tabulce 6.

Položka	Cena/ks	Množství (ks)	Cena celkem (Kč)
<b>Samolepící háčky na ručníky (po 4ks)</b>	25	4	100
<b>Držáky na toaletní papír</b>	188	11	2 068
<b>Zrcadla 40x30 cm</b>	179	8	1 432
<b>Sluchátka</b>	7 490	10	74 900

Tabulka 6: Náklady na změny pracovního prostředí

## 5.5 Výstupní pohovory

Stejně jako společnost zpětně prověřuje spokojenost zákazníků se službami, jež jim byly poskytnuty, tuto zpětnou vazbu bych zavedla i v případě zaměstnanců po jejich ukončení pracovního poměru. Zaměřila bych se především na zaměstnance pracující na základě pracovní smlouvy, ale protože velkou část pracovníků tvoří také lidé, pracující na dohodu, určitě by stálo za zvážení tento krok zavést i u nich.

Nové zájemce o práci ve společnosti bych s tímto krokem seznámila již u přijímacího pohovoru, protože to v nich může vyvolat pocit toho, že společnost svým zaměstnancům naslouchá a záleží jí na jejich spokojenosti. První rok bych zdůrazňovala, že toto hodnocení teprve zavádíme, aby byla znát změna, po které budou zaměstnanecké podmínky ve firmě lepší. To by mělo mít i efekt potlačení negativní reputace.

Současným zaměstnancům bych tuto novinku oznámila hromadným emailem, s dodatečným zopakováním na týmových poradách. K těmto dotčeným bych zvolila spíše formu žádosti, než oznámení, aby se zabránilo případnému rozhořčení nad další povinností.

Samotný pohovor by měl být veden osobně a měl by mít danou strukturu, která pomůže zajistit, že získáme vždy stejné informace, které můžeme porovnávat a sledovat, zda se postupem času mění.

Mezi základní otázky by bylo vhodné zařadit následující:

1. Proč odcházíte?
2. Čím Vás nový zaměstnavatel oslovil?
3. Přijde Vám mzdové ohodnocení adekvátní k vykonávané práci?
4. Dostával/a jste zpětnou vazbu za svou práci?
5. Cítil/a jste se v pracovním prostředí příjemně?
6. Jsou dle Vás nabízené zaměstnanecké benefity vyhovující a motivující?
7. Existuje něco, co jsme mohli udělat lépe, abychom předešli Vašemu odchodu?
8. Bylo něco, co Vám znepríjemňovalo výkon práce?
9. Co se Vám na práci v naší firmě nejvíce líbilo?

Tyto výše vypsání dotazy jsou pouze orientační a určují oblasti soustředění zájmu. V každém případě by poslední dotaz měl být na něco pozitivního, aby poslední emoce

nezůstala nepříjemná. Může jít například jen o výzvu k vyjádření nějaké nejzábavnější vzpomínky.

Zaměstnanec při odchodu ze zaměstnání nemá vůči firmě už žádné závazky, proto je třeba tento rozhovor vést v přátelském duchu a umožnit mu tím, co nejvíce se otevřít. Musí mu být dáno najevo, že jeho názor je důležitý. Vlídny výstupní pohovor má navíc velkou šanci ovlivnit budoucí chování odcházejícího. Ten by měl poté odejít ze společnosti méně rozhořčen a je menší pravděpodobnost, že své nepříjemné pocity vyjádří na internetu.

Z hlediska nákladů je zde potřeba počítat s časem, který těmto pohovorům věnují pracovníci personálního oddělení. Ti se musí na tento pohovor připravit. Odhadovaná doba přípravy dobře strukturovaného výstupního pohovoru je 1 hodina. Časem se tato činnost stane rutinní a čas se zkrátí. Prozatím ale budeme počítat s hodinou na přípravu. Samotný pohovor zabere přibližně 30-60 minut. A to jak pracovníkovi personálního oddělení, tak i zaměstnanci. Od personalisty se potom očekává zpracování výsledků v délce trvání 45 minut.

## **5.6 Sick days**

Z finančně náročných benefitů bych zavedla především možnost využít Sick day, čili zdravotní volno, když zaměstnanec není dobře nebo potřebuje pár dní na vyléčení nemoci, která nevyžaduje ošetření lékařem. Tento benefit je v posledních letech mezi zaměstnanci velmi oblíbený a postupně se stává standardem, který zájemci o práci vyhledávají. Obvykle se jedná o 3-5 dní ročně, některé ze zahraničních společností však dávají svým zaměstnancům volnost a nijak je v počtu neomezuji. Zaměstnanec, který podchytí nemoc již v počátku a beze strachu o své příjmy ji „vyleží“ ihned, je ekonomicky mnohem výhodnější, než ten, který chodí do práce, až dokud se jeho situace nezhorší. Ten ve výsledku odpracuje mnohem méně a ještě může nakazit i své kolegy. Předpoklad nákazy je vzhledem otevřenému prostoru pracoviště, kde jsou od sebe zaměstnanci vzdáleni jen minimálně, mnohem větší.

Protože společnosti stále přibývá množství zakázek a absence zaměstnanců není žádoucí, ponechala bych počet těchto dní na spodní hranici, čili na 3 dnech. Ty by mohli v průběhu roku kdykoliv využít, bez předchozí domluvy, na rozdíl u využívání Relax days. Proplácená výše plně závisí na rozhodnutí vedení firmy. Přiklání bych se však spíše k 100% výši

běžné výplaty. Ačkoliv některé firmy nevyčerpané dny převádí do dalšího kalendářního roku, v tomto případě bych k tomuto kroku nepřistupovala. Spíše bych jejich nevyčerpání nějakým způsobem ocenila.

Tento benefit bych poskytla pouze zaměstnancům pracujícím na HPP, nikoliv jen na dohodu. Podmínkou jejich využití bych nastavila nemožnost čerpat toto zdravotní volno na začátku nebo na konci standardní dovolené.

Další výhodou pro společnost je, že takto poskytnutá náhrada mzdy je daňově uznatelným nákladem. V případě náhrady ve výši 100% by se sice náklady zaměstnavateli nesnížily, ale naopak si tuto náhradu může zahrnout mezi daňově uznatelné náklady. Za zásadní úsporu se ale dá považovat to, že dvoudenní výběr sick days na včasné podchycení nemoci ušetří absenci zaměstnance, která by se mohla s nevléčenou nemocí protáhnout i na dva týdny. Tento případ by u zaměstnance se mzdou 18 000 Kč znamenal náklady 1 800 Kč za placené zdravotní volno, úsporu v případě dvou týdnů 80 hodin práce.

Mimo jiné je pro případ nepřítomnosti zaměstnance vždy předem zvolen zastupující kolega, na kterého přechází nezbytně nutná práce, a tím je také jeho pracovní výkon omezen. I s tímto je potřeba počítat. Zde může jít o ztrátu i 2 hodin práce denně.

## **5.7 Flexi Passy**

Dalším benefitem, vhodným ke zvážení, jsou Flexi Passy od společnosti Sodexo, které by dle průzkumu ocenilo 51% dotázaných z brněnské pobočky. Tento benefit by byl poskytnut opět pouze zaměstnancům pracujícím na HPP na základě pracovní smlouvy. Výhodou Flexi Passů je, že je možno je využít ve spoustě oblastí. Mají tedy nejširší oblast působnosti. Protože je práce na pozicích, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem náročná na psychiku, na jiných odděleních naopak poměrně monotónní, je podpora volnočasových aktivit ze strany zaměstnavatele jistě vhodnou motivační složkou. Odpočatý a uvolněný zaměstnanec bude vždy podávat lepší výkony.

Tyto poukázky mají platnost po dobu 2 let. Počet poukázek na jeden nákup není nijak omezen, je tedy možno zaplatit i vyšší částky. Poukázky se dají uplatnit u více než 10 000 provozoven, jejichž přehled je k dispozici na internetové stránce [www.mujiPass.cz](http://www.mujiPass.cz). Mimo jiné se těmito poukázkami dají platit i zájezdy, čehož by bylo vhodné využít.

Společnost Invia.cz pro platbu zájezdů, pořádaných českými cestovními kanceláři, tyto poukázky přijímá, a to dokonce bez omezení a bez ohledu na cenu zájezdu. Poskytnutí Flexi Pass poukázek zaměstnancům by tak mohlo zaměstnance motivovat k využití nabídky koupě zájezdů za zvýhodněné zaměstnanecké ceny.

Minimální výši hodnoty poukázky bych volila 100 Kč měsíčně. Zaměstnanec by obdržel celých 100 Kč, na rozdíl od varianty, kdy by mu byly peníze přičteny ke mzdě. V tom případě by byl jeho skutečný užitek pouze 69 Kč. Co se týče finanční stránky z pohledu zaměstnavatele, má tato varianta také své výhody. Nijak nenavyšuje povinnost hradit z hodnoty poukázky sociální ani zdravotní pojištění, a nezvyšuje základ daně. Tento benefit je daňově uznatelným nákladem, čili se firmě investice do něj v určité míře vrátí. V případě stokorunové poukázky by měsíční daňové náklady zaměstnavatele byly 123 Kč na osobu. Do ceny poukázky se počítá poplatek za vydání poukázky ve výši 5% z nominální hodnoty a je potřeba počítat i s cenou poštovního, která je v případě využití České pošty 170 Kč. Je možno využít i kurýrní službu či bezpečnostní agenturu, ale tyto varianty jsou dražší.

Objednání přes internetové stránky by na starosti dostal pracovník personálního oddělení, kterému by první objednání zabralo přibližně půl hodiny, opětovné objednávky poté maximálně 10 minut. Dále by byli zapojeni pracovníci recepce, jejichž úkolem by bylo poukázky předat zaměstnancům. V rámci úspory času by byly rozdávány každoročně současně s lednovými, případně únorovými stravenkami. První poukázky by byly objednány během června, v hodnotě 6 měsíců, a rozdány se stravenkami v červenci.

## **5.8 Penzijní připojištění**

Přestože 85% dotazovaných zaměstnanců má do 30 let, je z výzkumu vidět, že myslí na svou budoucnost a uvítali by příspěvek na penzijní připojištění. Jeho výhodou je, že zaměstnavatel může příspěvek posílat i na již existující smlouvu. Zaměstnavatelé tradičně přispívají buď poměrnou částí k částce, kterou si na spoření vkládá zaměstnanec, nebo v procentuální výši z hrubé mzdy. Protože je výše hrubé mzdy prodejců velmi pohyblivá a její základ je nízký, byla by tato varianta náročná na realizaci. Vázat zaměstnance k určité výši, kterou si budou muset každý měsíc na spoření posílat, mi nepřijde vzhledem k pohyblivosti výše výplaty vhodné, a proto bych zvolila úplně jinou možnost a to, že bych určila pevnou částku pro každé oddělení. To by mělo také zamezit tomu, aby se zaměstnanci

zbytečně ostýchali toto připojištění využít. Běžně je totiž možné posílat každý měsíc takovou částku, jakou člověk sám uzná za vhodnou.

Pro získání státního příspěvku stačí posílat na pojištění již 300 korun měsíčně. Tuto hranici by společnost měla nabízet jako minimum. V tomto případě dostanou státní příspěvek 90 Kč. Pokud by zaměstnanec chtěl příspěvek až ve výši 230 Kč, může si kdykoliv na spoření poslat takovou částku, aby součet s příspěvkem zaměstnavatele dal 1 000 Kč. A právě tuto svobodu volby bych zaměstnancům ponechala. Nabídka tohoto benefitu by se nevztahovala na zaměstnance pracující na dohodu.

Na rozdíl od finanční odměny je volba příspěvku na penzijní připojištění i pro firmu výhodnější. V případě, že se tento příspěvek objeví ve mzdě, je z něj placeno zaměstnavatelem, ale i zaměstnancem, sociální a zdravotní pojištění. Tím se daná částka zaměstnavateli prodraží a zaměstnanci se poníží. Ve formě příspěvku na penzijní připojištění je zvolená částka již koncová a opět daňově uznatelná.

V případě zaměstnance s hrubou mzdou 18 000 Kč by byla jeho úspora, při příspěvku v měsíční výši 500 Kč, 1 861 Kč ročně, pro zaměstnavatele úspora na jednoho zaměstnance 2 040 Kč za rok. Obecně řečeno ušetří zaměstnavatel 34% příspěvku oproti variantě, kdy by peníze dal zaměstnanci ve formě mzdy.

Na starosti by zajištění tohoto benefitu dostalo opět personální oddělení, které by mělo na starost věnovat se každému zaměstnanci, který by o tento příspěvek požádal. Tomuto zaměstnanci by bylo věnováno přibližně 30 minut na vyřízení dodatku k pracovní smlouvě. Dále je potřeba současně s odesláním mzdy poslat i tento příspěvek na předem daný účet zaměstnance. Tento krok zabere na zaměstnance 5 minut.

## **5.9 Shrnutí návrhové části a úspora**

Zaměstnancům brněnské pobočky cestovní agentury Invia.cz bylo v rámci dotazníkového průzkumu nabídnuto deset vybraných benefitů a možnost vlastního návrhu. Protože největší zájem byl shodně o Sick days a bezplatné občerstvení na pracovišti, určitě bych v pozici vedení společnosti o těchto formách motivace přemýšlela. Sick days, neboli zdravotní volno se dnes stává poměrně tradičním a vyžadovaným benefitem. Z finančního hlediska je pro firmu určitě zajímavý. Nejen že zamezuje rozvoji nemoci na pracovišti a s tím spojené dlouhodobé absenci, ale je také daňově uznatelným nákladem. Bezplatné

občerstvení na pracovišti bych určitě nezaváděla jako pravidelnou akci, protože by tento nástroj motivace byl velmi nákladný a po určité době by si zaměstnanci zvykli a považovali jej za standard. Určitě bych jej ale zahrнула do forem odměny za dobře odvedenou práci. Ať už ve formě pozvání skupiny zaměstnanců na oběd, nebo objednáním pizzy či zmrzliny na pracoviště.

Jako další z benefitů, který by také uvítalo více než 50% zaměstnanců, zapojených do výzkumu, bych zvažila možnost Flexi Pass poukázek, jejichž výhodou je mnohostrannost využití. Mimo jiné patří, stejně jako Sick days, mezi daňově uznatelné náklady.

Protože ale ne všechny motivační faktory musí mít finanční povahu a zatěžovat rozpočet firmy, určitě bych nezapomínala na spokojenost zaměstnanců po psychické stránce. Pravidelná hodnocení, pocit uznání, důležitosti a příjemné pracovní prostředí, se zdají jako samozřejmost a spousta cílevědomých zaměstnanců právě tyto vlastnosti vyhledává u zaměstnání, ve kterém chtějí působit dlouhodobě. V této společnosti však tyto faktory příliš nefungují, a proto bych navrhovala jejich bezpodmínečné zavedení.

Také bych navrhovala zavedení výstupních pohovorů, jejichž cílem by bylo informovat personální oddělení, potažmo i vedení společnosti, proč zaměstnanci firmu opouští a zda je prostor pro zlepšení podmínek pro stávající i budoucí zaměstnance. Tyto poznatky by mohly ulehčit také nábor nových zaměstnanců, kteří jsou každoročně potřeba především na hlavní sezónu ve vysokých počtech.

### **5.9.1 Úspora**

Všechny tyto návrhy by měly napomoci tomu, aby stáli zaměstnanci neopouštěli firmu. Protože přes veškeré náklady, které změny přináší, úspora je nesrovnatelná. Náhrada odcházejícího zaměstnance, který je již vyškolený, své práci rozumí a dokáže ji odvádět kvalitně, představuje spoustu činností.

Je potřeba vystavit inzerát na vlastních webových stránkách, na facebookovém profilu firmy, na pracovním portálu jobs.cz, aby je našli i ti, co společnost nesledují. Tento portál navštíví ročně 300 000 uchazečů, a proto je vhodným nástrojem pro zviditelnění nabídky. Cena jednorázové činí 5 900 Kč ve verzi light, případně by bylo možno za další 2 000 Kč zajistit každotýdenní posunutí inzerátu na začátek výpisu. Levnější variantou by mohl být portál práce.cz, kde by 30 denní vystavení inzerátu stálo 3 500 Kč. Firma se vždy snaží

náborový inzerát trochu oživit, a proto tahle činnost může zabrat i více než jednu hodinu práce. Poté je třeba zpracovat příchozí životopisy od uchazečů. V přepočtu opět na jednoho zaměstnance, jako tomu je v celé práci, je na zhodnocení životopisu 10 minut. Dalších 10 minut na případné oslovení žadatele a naplánování osobního pohovoru.

Pohovory se dělají současně i ve velkém počtu kandidátů a skládají se z několika částí, u kterých je potřeba se žadatelům věnovat. Celkově pohovory vyjdou na 4 hodiny práce jednoho zaměstnance personálního oddělení. Struktura je neměnná z již proběhnutých pohovorů. Následně je potřeba uchazeče vyhodnotit a oslovit přijaté. Na tyto činnosti bude potřeba vymezit 2 hodiny práce. V těch by měl být započten i email, rozeslaný všem nepřijatým uchazečům. Pro tento je již vytvořena šablona. Na následné administrativní úkony, zařizované při nástupu je dán čas 2 hodiny.

Náklady na nábor však nejsou to jediné, s čím je potřeba počítat při nahrazování stávajícího zaměstnance. Ten měl totiž zkušenosti, které nový zaměstnanec musí teprve získat. Doba zaškolení se na různých odděleních liší a může tedy jít o 1-3 hodiny, které mu musí věnovat vedoucí pracovník, kterému byl přiřazen. Prodejci prochází téměř týdenním školením a následně práci pod dozorem team leadera, takže u těchto je potřeba počítat s tím, že jindy výkonní zaměstnanci se střídají ve školení nováčků. Nezávisle na počtu konkrétních školitelů je potřeba na adaptaci nového zaměstnance 40 hodin práce. Navíc je ještě potřeba počítat s tím, že následující týden u většiny nováčků bude výrazně snížená výkonnost, oproti stávajícím zaměstnancům.

V poslední řadě jsou samozřejmě mzdové náklady, kde budeme počítat s měsíční částkou 18 000 Kč. Při téhle výši bude zaměstnavatele zaměstnanec stát 24 300 Kč. Po sečtení těchto nákladů se dostaneme k částce 43 631 Kč (viz tabulka 7). Pro práci personalisty byl dle integrovaného portálu MPSV<sup>106</sup> použit medián měsíční mzdy za rok 2017, činící 26 200 Kč. Pro vedoucí v oblasti administrativních agend 33 686 Kč. Obě mzdy jsou přepočítány na celkové náklady pro zaměstnavatele, včetně sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

---

<sup>106</sup> Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online].

	Časová náročnost	Cena v Kč
<b>Inzerce (jobs.cz)</b>		5 900
<b>Zpracování inzerce a oslovení uchazečů</b>	1 h 20 min	294
<b>Pohovory</b>	4 h	884
<b>Vyhodnocení a zpětná vazba</b>	2 h	442
<b>Administrativa spojená s přijetím</b>	2 h	442
<b>Doba zaškolení nového zaměstnance (maximální)</b>	40 h	11 369
<b>Mzda</b>		24 300
<b>Celkem</b>		43 631

Tabulka 7: Náklady na nového zaměstnance

## ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce bylo analyzovat a vyhodnotit současnou situaci motivačního systému v cestovní agentuře Invia.cz. Jedná se o cestovní agenturu působící na trhu již 16 let a stále rozšiřující oblast své působnosti i do zahraničí. Protože se situace na trhu práce neustále mění a lidé, hledající práci, si začínají své budoucí zaměstnavatele více vybírat, hlavním cílem této práce je návrh na zlepšení motivačního systému a s tím spojeným růstem spokojenosti. Bez spokojených, pracujících zaměstnanců se ani tato společnost totiž nemůže obejít.

K analýze bylo na základě teoretických poznatků, zvoleno dotazníkové šetření, které proběhlo na brněnské pobočce. Předpokladem byla vysoká míra nespokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem, s pracovním prostředím či s komunikací v rámci firmy. Šetření však prokázalo, že situace není nijak špatná. Jsou zde však jisté rezervy a prostor pro další zlepšení. Protože i sami zaměstnanci vnímají špatnou pověst firmy, jako nepříjemný faktor, bylo by toto zlepšení zcela jistě přínosné. Pokud se trh práce bude dále vyvíjet stejným směrem jako je tomu nyní, bude nevyhnutelné, aby se špatné reference co nejvíce omezily. Jelikož si v dnešní době vybírají uchazeči o zaměstnání své zaměstnavatele, nikoliv naopak, při výběru budou vždy volit společnost, která vystupuje jako ideální zaměstnavatel, který si svých zaměstnanců cení.

V rámci analýzy současného stavu byl na brněnské pobočce rozeslán dotazník, obsahující 20 otázek. Ty byly rozděleny do několika sekcí. První se zabývala obecným pohledem zaměstnanců na svou práci. Druhá část byla zaměřena na motivaci a jejím cílem bylo zjistit, jaký vliv mají vybrané složky na motivaci respondentů. Ve třetí části byli zaměstnanci vyzváni, aby ohodnotili doplňkové otázky dle předložené stupnice. Poslední část obsahuje obecné otázky, které blíže specifikovali respondenty. A to zejména pohlaví, věk či pracovní poměr.

Do jaké míry je vedení společnosti ochotno a schopno investovat do zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců zajisté ovlivní výběr motivačních složek. Tato práce je však zaměřena především na běžné věci, finančně nenákladné, jako jsou hodnotící pohovory, pochvaly, projevy důvěry apod. Protože je komunikace často přehlížena, tvoří právě tyto nástroje motivace větší část mých doporučení. V případě ochoty vedení, investovat do zaměstnanců více, by tato práce mohla sloužit jako podnět k další, důkladné analýze,

prováděné ideálně specializovanou společností nebo alespoň s využitím konzultací od odborníků.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-04-9-2.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
4. *Benefit program: Nabídka zvýhodněných cenových podmínek pro zaměstnance Invia.cz, a.s.* Praha, 2015.
5. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-802-4729-039.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
9. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-802-4706-481.
10. NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

11. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.
12. SHARLYN J. LAUBY. *Motivating employees*. Alexandria, Va: ASTD Press, 2005. ISBN 15-628-6397-5.
13. ŠOBA, Oldřich a Martin ŠIRŮČEK. *Finanční matematika v praxi. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Partners. ISBN 978-80-271-0250-1.
14. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
15. URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.
16. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
17. URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* 4. vydání. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
18. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
19. WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.

#### Elektronické zdroje

1. ČADOVÁ, Naděžda. *Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červen 2017* [online]. In: . Praha, 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z:

[https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a4384/f9/eu170727.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4384/f9/eu170727.pdf)

2. Employee Motivation. *Inc.* [online]. c2017 [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>
3. Employee motivation financial and non-financial techniques of staff motivation. *Business management ideas* [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessmanagementideas.com/motivation/employee-motivation-financial-and-non-financial-techniques-of-staff-motivation/496>
4. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací?. *Business Vize* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>
5. Firemní kultura aneb nicneříkající zaklínadlo velkých korporací. *Business vize* [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>
6. Flexi Pass. *Sodexo benefit* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/benefit/flexipass>
7. Invia.cz, a.s. *Atmoskop* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3050376-invia-cz-a-s>
8. Inzerujte na jobs.cz. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
9. Inzerujte na prace.cz. *Prace.cz* [online]. [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>

10. Jak na peněžní a nepeněžní benefity. *E-consulting* [online]. [cit. 2018-03-09].  
Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/novinky/152-jak-na-penezni-a-nepenezni-benefity.html>
11. Loga cestovní agentury Invia ke stažení. *INVIA* [online]. Praha: Invia, c2000-2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.invia.cz/o-invia/press/graficke-prvky-ke-stazeni/>
12. O společnosti. *INVIA* [online]. Praha: Invia, c2000-2018 [cit. 2017-11-13].  
Dostupné z: <https://www.invia.cz/o-invia/o-spolecnosti/>
13. Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2018-05-10]. Dostupné z:  
<https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>
14. Rekordně nízká nezaměstnanost zvyšuje fluktuaci zaměstnanců. Co udělat, aby ti vaši zůstali?. *Personalista* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:  
<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/rekordne-nizka-nezamestnanost-zvysuje-fluktuaci-zamestnancu-co-udelat-aby-ti-vasi-zustali.html>
15. Sodexopass ceník základní 22. 8. 2017. *Mojesodexo* [online]. [cit. 2018-05-10].  
Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/cms/clanky/obchodni-podminky/getMedia/file/sodexopass-cenik-zakladni-22-08-2017.pdf>
16. Vhodné pracovní prostředí jako klíč k produktivitě a zdraví zaměstnanců. *Personalista.com* [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z:  
<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/-vhodne-pracovni-prostredijako-klic-k-produktivite-a-zdravi-zamestnancu.html>
17. Zákon o daních z příjmu. *Business center* [online]. [cit 2018-04-09]. Dostupné z:  
<https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

18. Zavádíme neomezenou dovolenou. *Artin* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z:  
<https://www.artin.cz/cs/novinky/zavadime-neomezenou-dovolenou/>

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

HPP – hlavní pracovní poměr

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

## SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: VĚK .....	47
GRAF 2: DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ.....	47
GRAF 3: VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.1.....	48
GRAF 4: VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.2.....	49
GRAF 5: VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 7.....	51
GRAF 6: VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 8.....	51
GRAF 7: VÝSLEDKY OTÁZKY Č. 10.....	52
GRAF 8: VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 12.....	55

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	20
OBRÁZEK 2: PYRAMIDA POTŘEB Z HLEDISKA RŮZNÝCH TEORIÍ .....	23
OBRÁZEK 3: CELKOVÉ ODMĚNY .....	27
OBRÁZEK 4: LOGO INVIA.CZ.....	43

## SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: PLÁN ZMĚNY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....	39
TABULKA 2: VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.4 .....	50
TABULKA 3: SKUTEČNÉ VYUŽÍVÁNÍ BENEFITŮ .....	53
TABULKA 4: DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY .....	56
TABULKA 5: VYČÍSLENÍ ČASOVÉ ZÁTĚŽE PRAVIDELNÉHO HODNOCENÍ .....	64
TABULKA 6: NÁKLADY NA ZMĚNY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	67
TABULKA 7: NÁKLADY NA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	75

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník

## **Příloha 1: Dotazník**

Hezký den,

ráda bych Vás poprosila o spolupráci s výzkumem motivačního systému ve společnosti Invia.cz a moc by mi pomohlo, kdybyste mi vyplnili tento krátký dotazník. Obsahuje 20 otázek a nezabere Vám více než 7 minut. Dotazník bude sloužit pro mou diplomovou práci a je anonymní.

Děkuji za vyplnění :)

Eva Crlíková

1. Proč pracujete v této společnosti?

- Zajímavá a pestrá práce
- Dobrý pracovní kolektiv
- Dobré jméno firmy
- Platové podmínky a zaměstnanecké výhody
- Samostatnost práce a demokratický styl řízení
- Jiná

2. Obáváte se ztráty zaměstnání?

- Ano
- Ne
- Spíše sám/sama hledám uplatnění v jiné společnosti
- Jiná

3. Jak v současné době vidíte svou práci?

- Uspokojuje mě ve většině ohledů
- Existují drobnosti, které mi nevyhovují, ale v podstatě jsem spokojen/a

- Existuje řada věcí, které mi nevyhovují, ale nehodlám odejít
- Existují závažné pracovní okolnosti, kvůli kterým zvažuji odchod
- Neuspokojuje mě, ale neřeším to
- Jiná

## Sekce Motivace

4. Jak Vás tyto nástroje motivují k pracovnímu výkonu?

	Hodně	Poměrně dost	Moc ne	Vůbec ne
Mzda				
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavá práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povzbuzení od vedoucího	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra pracovního týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost seberealizace a kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Je pro Vás výše mzdy důležitá?

- Velmi důležitá
- Spíše důležitá
- Spíše nedůležitá
- Nedůležitá

6. Jak jste spokojeni se mzdovým ohodnocením?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

7. Jak často Vás nadřízený chválí a povzbuzuje?

- Často
- Málokdy
- Výjimečně
- Vůbec

8. Jak je zajišťován růst Vaší kvalifikace?

- Mohu se účastnit pořádaných kurzů a seminářů
- Mohu využít externí kurzy a semináře
- Podporují studium při práci
- Nemám potřebu se dále vzdělávat, nezajímám se o to
- Nemám možnost se v rámci práce vzdělávat

9. Jakým způsobem se dozvídáte změny, týkající se Vašeho oddělení?

- Na pracovní poradě nebo prostřednictvím hromadného emailu
- Individuálně od nadřízeného
- Neoficiálně, zpravidla od kolegů
- Jiná

10. Jak hodnotíte své pracoviště?

- Velmi reprezentativní
- Celkem vkusné a vhodné pro přijímání návštěv
- Nepříliš vhodné pro přijímání návštěv
- Velmi zanedbané
- Jiná

11. Jak jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

12. Které benefity nejčastěji využíváte?

	Často	Občasně	Výjimečně	Vůbec	Tento benefit nemám	Nevím o něm/Nevím, jak jej využít
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MultiSport karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na dovolenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy u partnerů (Tutor, Leoexpress)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní slevy (kadeřnictví, masáže,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relax Days	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home Office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Které zaměstnanecké výhody byste uvítali? Prosím, vyberte 5 pro Vás nejzajímavějších.

- Flexi Passy
- Pružná pracovní doba
- 7,5 hodinová pracovní doba
- Sick Days (zdravotní volno)
- Více pořádaných podnikových akcí
- Příspěvky na důchodové pojištění
- Firemní masér či psychoterapeut
- Bezplatné občerstvení na pracovišti
- Více firemních akcí a teambuildingů
- Podpora studia (placené volno, pomoc s úhradou školného,...)
- Jiná

## Sekce Doplnující otázky

14. Ohodnoťte dle stupnice

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Je pro Vás práce pestrá a zajímavá?				
Odpovídá Váš plat Vašemu vzdělání?				
Odpovídá Váš plat náročnosti práce?				
Cítíte, že máte svou práci jistou?				
Jste spokojeni s kariérním růstem ve firmě?				
Je podle Vás v práci přátelské klima?				
Pořádá firma firemní akce?				
Účastníte se jich?				
Jste spokojeni s vybavením svého pracoviště?				
Jste spokojeni s celkovým pracovním prostředím ve firmě?				
Máte možnost navrhnout vlastní podněty?				
Jste informováni o dění ve firmě?				
Pociťujete úspěch firmy jako vlastní úspěch?				
Doporučili byste kamarádům, aby šli do firmy také pracovat?				

15. Kdybyste mohli něco na své práci nebo na firmě celkově změnit, co by Vás motivovalo k práci, o co by se jednalo?

...

## Sekce Obecné údaje

16. Na jaký pracovní poměr pracujete?

- HPP
- Brigáda

17. Jak dlouho ve firmě pracujete?

...

18. Na jaké pozici pracujete?

- Prodejce
- Back office (recepce, OPZ, pokyny, live chat)
- Team leader
- Data entry
- Personální oddělení
- Produktové oddělení
- Letenky
- Jiná

19. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

20. Jaký je Váš věk?

- Do 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41 let a více