

Analýza stimulačních a motivačních faktorů u zaměstnanců ve vybrané společnosti

Jan Žák

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Žák**
Osobní číslo: **M13231**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza stimulačních a motivačních faktorů u zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast stimulace a motivace zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav stimulačních a motivačních faktorů u zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte pro vybranou společnost vhodná doporučení vedoucí ke zlepšení stimulačních faktorů ve vybrané společnosti.

Závěr

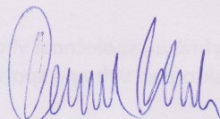
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

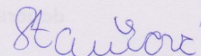
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014, 570 s. ISBN 978-0-07-811261-4.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. vyd. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

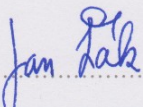
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: JAN ŽÁK


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou stimulačních a motivačních faktorů u zaměstnanců ve vybrané společnosti. Společnost působí na českém trhu a zabývá se poskytováním filmové zábavy široké veřejnosti. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracování literární rešerše na vybrané téma a na tomto základě vytvoření teoretických východisek, která posloužila pro zpracování praktické části. Praktická část obsahuje analýzu současného stavu stimulačních a motivačních faktorů u zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro tuto analýzu bylo použito dotazníkového šetření a polostandardizovaných interview s vedoucím zaměstnancem. Součástí bakalářské práce jsou také doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: motivace, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, hodnocení, kvantitativní výzkum

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the analysis stimulating and motivating factors for employees in the selected company. The company operates on the Czech market and is engaged in providing movie entertainment to the general public. The aim of the theoretical part was to compile a literature research on the selected topic and on this the basis of the creation of theoretical assumptions, which served for the practical part. The practical part contains an analysis of the current situation of stimulating and motivating factors for employees. For this analysis was used questionnaire and semi-structured interview with the daily manager. Part of the thesis is recommendations to improve the current situation of stimulating and motivating factors in the company.

Keywords: motivation, remuneration, employee benefits, evaluation, quantitative research

Úvodem bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za veškerou pomoc při zpracování mé bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a také čas, který mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce.

Rovněž bych rád poděkoval generální manažerce vybrané společnosti za umožnění zpracování mé bakalářské práce ve vybrané společnosti, za její vstřícnost, ochotu, cenné rady a spolupráci. A následně také vedoucím pracovníkům a zaměstnancům vybrané společnosti za jejich čas.

Motto:

„Ničeho jsem nenabyl lehce, každá věc mne stála nejtvrděší práci. Nehledejte lehké cesty. Ty hledá tolik lidí, že se po nich nedá přijít nikam.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 PODSTATA A SMYSL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	14
1.3 VÝZNAM VÝBĚRU VHODNÉHO PRACOVNÍKA	15
1.3.1 Výběrový pohovor	15
1.4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	16
2 PROCES MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 MOTIVACE	17
2.2 TEORIE MOTIVACE.....	18
2.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	19
2.2.2 Teorie instrumentality	20
2.2.3 Teorie potřeb	20
2.2.4 Teorie ERG	21
2.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	22
2.4 ANGAŽOVANOST A ODDANOST.....	22
2.4.1 Angažovanost.....	22
2.4.2 Oddanost	23
3 STIMULACE – PROCES ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
3.1 FILOZOFIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
3.2 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ	25
3.2.1 Peněžní odměna	25
3.2.2 Dohoda o provedení práce a dohoda o provedení činnosti	26
3.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)	27
3.3.1 Typy zaměstnaneckých výhod	28
3.3.2 Trendy v zaměstnaneckých výhodách	28
3.3.3 Daňové aspekty výhod	31
3.4 POCHVALA, UZNÁNÍ A KRITIKA	31
3.5 VZDĚLÁNÍ JAKO BENEFIT PRO ZAMĚSTNANCE	32
4 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	34
4.1 KVANTITATIVNÍ METODY	35
4.1.1 Dotazník	35
4.2 KVALITATIVNÍ METODY	36
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 CHARAKTERISTIKA A PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	40

6.1	SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	41
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A POBOČKY	42
6.3	FINANČNÍ A NEFINANČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	44
7	KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM – INTERVIEW S VEDOUCÍM ZAMĚSTNANCEM	46
8	KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM – CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	48
8.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU.....	48
8.2	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	49
9	ANALÝZA ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ Z REALIZOVANÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
9.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY – OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA RESPONDENTY.....	50
9.2	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA VZTAH ZAMĚSTNANCE K VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	52
9.3	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA MZDU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	56
9.4	OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA MOTIVAČNÍ, STIMULAČNÍ FAKTORY A ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	57
9.5	VERIFIKACE STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	62
10	ZHODNOCENÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU STIMULAČNÍCH A MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ U ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	66
10.1	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	67
10.1.1	System hodnocení	67
10.1.2	Zaměstnanecké benefity a výhody	68
10.1.3	Komunikace a vztahy na pracovišti	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM VZORCŮ	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Člověk je základním zdrojem pro fungování každé organizace. Vedení organizace může mít velké cíle, pokud ale nemá správně stimulované a motivované zaměstnance, kteří jsou v organizaci spokojeni, nikdy svých cílů nedosáhne. Základním stavebním faktorem úspěšné organizace je samotné počáteční výběrové řízení pro nové zaměstnance, protože pouze od počátku správně stimulovaný, motivovaný a zaujatý zaměstnanec bude pro společnost přínosný, bude zvyšovat konkurenceschopnost organizace a zvyšovat hodnotu společnosti na trhu. Důležitým úkolem vedoucích zaměstnanců v každé organizaci je sledovat neustále náladu zaměstnanců a vztahy na pracovišti, tyto vztahy udržovat a rozvíjet pomocí nejnovějších trendů v odměňování zaměstnanců a řízení lidí. Jedním z mnoha způsobů zjišťování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti je i dotazníkové šetření a rozhovor, jež budou oba využity v této bakalářské práci.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si zvolil společnost, ve které jsem už tři roky sám zaměstnán a v rámci praxe bakalářského studia jsem zde vykonával práci na pozici vedoucího zaměstnance. Vybraná společnost v této době řeší otázku identifikace svých zaměstnanců s firemními cíli a s tímto spojenou problematiku spokojenosti svých zaměstnanců a různých možností pro zlepšení pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vybraná společnost působí na českém trhu v oblasti poskytování filmové zábavy a se svou sítí multikin je předním hráčem v tomto odvětví.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Část teoretickou a část praktickou.

V části teoretické je jejím cílem vypracování teoretických poznatků z oblasti motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců v organizacích a stanovení teoretických východisek pro vypracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu, která je zaměřena na zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců se stimulačním a motivačním programem ve vybrané společnosti. V úvodní části bakalářské práce je vybraná společnost představena a samotná analýza je vypracována na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Osobní interview jsou realizována s vedoucím zaměstnancem, který poskytuje pohled zaměstnavatele na problematiku motivace a stimulace zaměstnanců. Výstupem bakalářské práce jsou návrhy a doporučení pro vedení vybrané společnosti v oblasti stimulace a motivace svých zaměstnanců. Na základě těchto poznatků, dat, informací a doporučení může vedení vybrané společnosti poté provést potřebné změny pro zlepšení situace stimulace a motivace zaměstnanců ve společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma své bakalářské práce jsem si vybral proto, že jsem sám ve vybrané společnosti zaměstnaný a otázka stimulace a motivace zaměstnanců mě vždy zajímala. Proto po osobním profesním růstu ve vybrané společnosti, kdy se mi naskytla možnost zabývat se touto otázkou, jsem vedení společnosti nabídl možnost vypracování bakalářské práce pro zlepšení stávajících podmínek a způsobů stimulace a motivace zaměstnanců.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracování literární rešerše na zvolené téma a následné vytvoření teoretických východisek pro zpracování praktické části.

Na základě teoretických východisek a využitím logické metody – indukce – budou formulovány tři hypotézy a jedna výzkumná otázka:

- *H1: Více než 70 % respondentů je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které zaměstnavatel poskytuje.*
- *H2: Více než 50 % respondentů je spokojeno s tím, jak je vedoucí zaměstnanec chválí za odvedenou práci.*
- *H3: Pro více než 60 % respondentů jsou zaměstnanecké benefity důležité.*
- *Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami, které respondenti využívají?*

Pro verifikaci výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky bude využito převážně dedukce, jako jedné z forem logických (teoretických) metod a matematicko-statistických metod.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analýza současného stavu, která bude zaměřena na stimulační a motivační faktory, které působí na zaměstnance vybrané společnosti. Na základě výsledků analýzy budou sestavena doporučení na zlepšení současného stavu stimulačních a motivačních faktorů v organizaci. V rámci praktické části bude využívána převážně empirická metoda výzkumu, a to dotazníkové šetření jako jedna ze složek kvantitativního výzkumu. Dotazníkového šetření bude realizováno elektronickou formou. V úvodní části, kde bude vybraná společnost představena, bude využita SWOT analýza. V závěrečné části bakalářské práce bude na základě zjištěných dat a informací z analýzy vytvořen výstup, který povede ke stanovení doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický, integrovaný a komplexní přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí v organizacích. Jako takové se řízení lidských zdrojů začalo formovat v průběhu 50. a 60. let. Pojem řízení lidských zdrojů kvůli svému problematickému vyznění nahradil v dnešní době pojem řízení lidí. Základní myšlenka řízení lidských zdrojů je velmi jednoduchá. Myšlenka je postavena na tom, že produktivita práce zaměstnanců organizace a jejich výsledky budou daleko výraznější, pokud jejich nadřízení o ně projeví zájem. (Armstrong, 2015, s. 46-47)

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stává základem každé úspěšné organizace a stává se nejdůležitější úlohou všech manažerů, jelikož vyjadřuje důležitost a význam člověka pro společnost jako takovou, a hlavně pro její úspěch na trhu. (Koubek, 2015, s. 15)

1.1 Podstata a smysl řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 43), pokud se hovoří o řízení lidských zdrojů, lze si představit komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizacích. Zjednodušeně řečeno, jedná se o určitou filozofii řízení lidí, jež se opírá o velké množství různých teorií a teorií zabývajících se chováním lidí a organizací. Jako takové se řízení lidských zdrojů zaměřuje na zvyšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, přičemž by mělo vždy být zaměřeno také na etický rámec řízení lidí. V praxi by pak tedy samotné řízení lidských zdrojů mělo být výsledkem určitého průniku poznatků z mnoha oborů, mezi nimiž lze zmínit samotnou politiku podniku a jeho směr rozvoje, vzdělávání zaměstnanců, řízení pracovních výkonů a odměňování zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2015, s. 15) charakterizováno několika body:

- k personálním otázkám a činnostem je přistupováno strategicky s ohledem na dlouhodobou perspektivu a v každé situaci jsou zvažovány dopady v dlouhodobém měřítku na personální otázky.
- zaměření i na vnější faktory ovlivňující formování a fungování pracovní síly v organizaci. Za vnější faktory jsou považovány například vnější ekonomické podmínky, trh práce, populační vývoj, sociální podmínky ve státě, legislativa apod.
- personální činnost už není činností pouze odborných pracovníků speciálně školených pro tuto činnost, ale každodenní prací všech řídicích pracovníků v organizaci. Role

personálního útvaru se stále častěji formuluje do poradenské, organizační či vzdělávací role.

- lidské zdroje jsou považovány za klíčovou oblast strategie organizace, a proto je jejich řízení klíčovou oblastí strategického řízení celé organizace.
- je kladen důraz na vytváření kvalitní organizační kultury, která vede ke zdravým pracovním vztahům a vytváří tak z vnějšího pohledu dobrou zaměstnavatelskou pověst.

1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Foot a Hook (2002, s. 5) shrnuli úkoly moderního řízení lidských zdrojů do níže uvedených bodů, respektive činností:

- nábor a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení a rovných příležitostí,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody (benefity).
- propouštění,
- povzbuzování a motivace zaměstnanců.

Obecné úkoly řízení lidských zdrojů v organizacích představují tvorbu dynamického souladu mezi počtem a složením pracovních úkolů a pracovních míst a dále mezi počtem a skladbou zaměstnanců ve společnosti. Každý člověk v organizaci musí být zařazený na správné místo a musí být permanentně připraven přizpůsobit se požadavkům pracovní pozice. (Měrtlová, 2014, s. 13)

Tento obecný pohled na úkol řízení lidských zdrojů dále rozvádí Koubek (2015, s. 16-18) do několika hlavních úkolů:

- vedoucí zaměstnanci usilují o to, aby každý zaměstnanec byl správně zařazený na pracovní pozici, a pokouší se, aby tento pracovník byl neustále permanentně připravený přizpůsobit se měnícím se podmínkám na pracovišti a na jeho osobním pracov-

ním místě. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů pak dochází k takzvanému „tailoring“ neboli „šití“ pracovní náplně zaměstnanci na míru, tak aby právě jeho schopnosti byly využity v maximální možné míře.

- v organizaci dochází k formování efektivního stylu vedení lidí a zdravých pracovních vztahů na pracovišti, které vedou k vytváření týmů, kde spolu všichni zaměstnanci v maximální efektivní míře spolupracují.
- organizace musí také rozvíjet své zaměstnance po personální a sociální stránce. Jedná se tedy o rozvoj pracovních schopností, osobnosti každého zaměstnance, sociálních vlastností, rozvoj jejich osobní angažovanosti, která vede k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce. Všechny tyto atributy můžeme zahrnout do tzv. pracovního života každého zaměstnance.
- neméně důležitým úkolem je ale také, dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, bezpečnosti práce, lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti ve svém okolí.

1.2 Personální řízení

Cílem personálního řízení je optimální využití potenciálu osob a investic, které do nich vloží organizace s cílem dosažení cílů společnosti pomocí personálních procesů. Personální řízení vytváří zaměstnancům prostředí, které vede ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivuje je k rozvoji a dopomáhá k ztotožnění se s cíli organizace. Personální řízení je dynamickou, citlivou a komplikovanou částí řízení každé organizace. Každá organizace se liší přístupem k otázkám personálního řízení. (Kociánová, 2012, s. 10)

Kociánová (2012, s. 69) dále popisuje vývoj personálního řízení v České republice. To bylo u nás do značné míry ovlivněno světovými válkami, které se v Evropě udály. Před druhou světovou válkou patřily některé tuzemské podniky mezi hlavní inovátory a průkopníky v oblasti personálního řízení. Jako příklad nám může sloužit jeden z největších podnikatelů, Tomáš Baťa a mimo jiné jeho soustava řízení. Po skončení druhé světové války byla ekonomika u nás kompletně podřízena fungování státu a tím byl její progres i v otázkách personálních pozastaven. Po pádu komunismu u nás, byla úroveň personálního řízení značně pozadu za světovým trendem. Tuto skutečnost se odborníci a praktici snažili napravit. Byla tu snaha převést světové znalosti v oboru do české společnosti, ale byl brán i ohled na tradice české personalistiky.

1.3 Význam výběru vhodného pracovníka

V malých a středních organizacích hraje velkou roli činnost personalisty při výběru správného typu zaměstnance. Personalista by měl mít jasně stanovený profil, pracovní a charakterové vlastnosti pracovníků, které má do požadované pozice obsadit. Jak uvádí Koubek (2011, s. 39) výběr nevhodného pracovníka může mít za následek například:

- dostatečné nevyužívání jejich pracovních schopností,
- nežádoucí chování zaměstnance – pozdní příchody, konflikty s ostatními zaměstnanci,
- nespokojenost zákazníků způsobenou chováním zaměstnance,
- zhoršování pracovní morálky kolektivu či vysokou fluktuaci pracovníků.

1.3.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor, pokud je pečlivě připravený a následně dobře provedený, představuje nejlepší metodu pro výběr pracovníků. Umožňuje získat dodatečné a hlubší informace k předběžně získaným dokumentům od uchazečů, kteří tak můžou osobně sdělit svá očekávání, pracovní a osobní cíle. Pokud dostane uchazeč dostatečný prostor ke své osobní prezentaci, při které je sledováno jeho verbální i neverbální chování, je možné dostat potřebné informace o jeho osobnosti a povahových rysech. Na těchto základech je následně možné komplexně posoudit, zda se daný uchazeč hodí na pracovní pozici ať už v otázkách firemních požadavků pro pracovní pozici, ale také zda vůbec zapadne do již zaběhlého pracovního kolektivu a do organizační kultury jako takové. V neposlední řadě umožní předat uchazeči vizi pracovní spolupráce. (Koubek, 2011, s. 109)

Bělohlávek (2016, s. 54-55) uvádí, že pohovor jako takový může být nestrukturovaný, kdy nejsou předem připravené otázky nebo naopak strukturovaný, kdy má osoba, která vede pohovor připravené přesně dané otázky a jejich pořadí. Dále uvádí několik druhů otázek například:

- otázky zakázané – tyto otázky nelze klást z etických a legislativních důvodů, protože by mohly diskriminovat uchazeče, př.: náboženské, politické otázky.
- otázky sugestivní – jsou také nevhodné, vynucují si určitou odpověď.
- otázky uzavřené – odpovídáme ano/ne.
- otázky otevřené – nutí uchazeče, aby odpověděl podle sebe.

- otázky situační – velmi vhodné, navozují určitou situaci a uchazeč ji musí vyřešit – částečně nám může ukázat, jak bude uchazeč reagovat v krizové situaci.
- behaviorální otázky – uchazeč popisuje nějakou svoji příhodu z minulosti.
- nepřímé otázky – vztahují se k oblastem motivace, morálních vlastností.

Výběrový pohovor, jako takový nemůže vždy dát na 100 % pohled na daného uchazeče, jelikož uchazeč, může mít do značné míry na otázky připravené odpovědi, které mohou být strukturovány tak, aby se personalistovi líbily. Proto je důležitou rolí personalisty, aby opravdu dobře naslouchal uchazeči, zjistil jeho vnitřní hodnoty, motivace a stimulační faktory, které mohou být důležité pro budoucí vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

1.4 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance představuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Podstatou péče o zaměstnance je dosáhnout pozitivních hodnot ve všech proměnných, které bezprostředně a zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při dosahování požadovaného výkonu. Smysluplná péče o zaměstnance je zákonnou povinností a ekonomickou nutností každého zaměstnavatele. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost na pracovišti, motivaci, schopnosti, výsledky, chování zaměstnance a tím posiluje jeho angažovanost na realizaci cílů společnosti. (Šikýř, 2014, s. 130)

Šikýř (2014, s. 131) dále rozděluje péči o zaměstnance na:

- Péči povinnou, která je definována ve smluvním vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování).
- Péči dobrovolnou, která vyplývá z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody).

2 PROCES MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

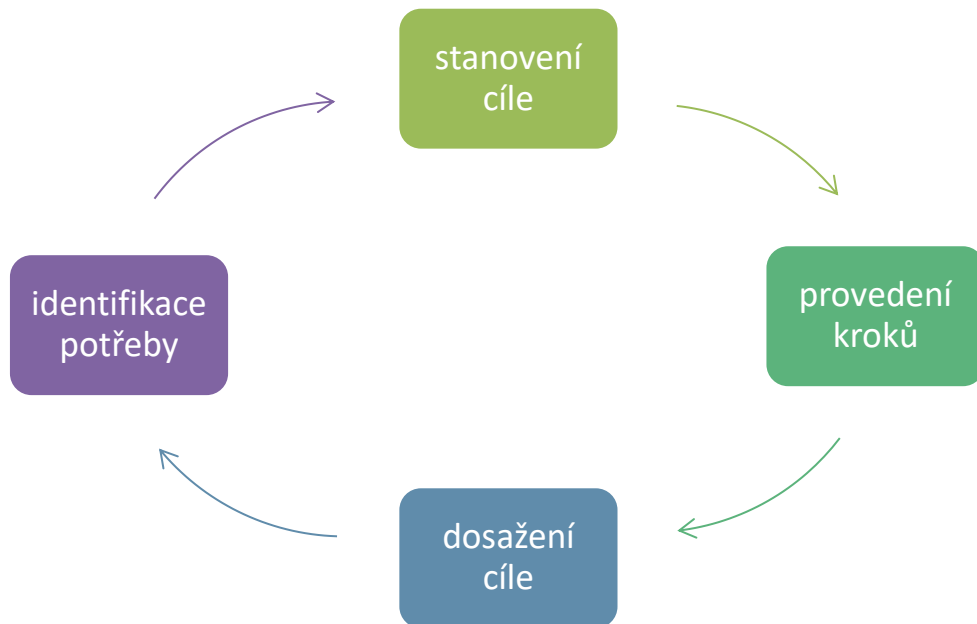
Pojmy motivace a stimulace se v manažerské praxi využívají velmi volným způsobem a velmi často dochází k jejich zaměňování či překrývání. Důležité je si uvědomit hlavní rozdíly mezi oběma pojmy. Motivace vychází z našich vnitřních pocitů a pohnutek. V praxi to může znamenat, že určitou věc děláme proto, že nám to činí radost. Stimulace naopak vychází z vnějšího prostředí, které působí na člověka. Může se tedy jednat o určitou finanční nebo materiální odměnu, kterou pracovník obdrží za vykonání příslušného úkonu. (Plamínek, 2015, s. 16)

2.1 Motivace

Kociánová (2010, s. 22-23) charakterizuje motivaci jako soubor vnitřních činitelů hnací síly veškeré činnosti člověka. Mezi základní motivační síly (motivy) řadí především potřeby, zájmy, hodnoty a postoje. Pokud je zaměstnanec přiměřeně motivován, je u něj pak dosaženo optimálních výsledků. Důležité je pak právě míra motivace, zaměstnanec, který je přehnaně motivován nebude zákonitě dosahovat nejlepších výsledků. Přemíra motivace může vést až k jeho úplnému selhání. Nízká míra motivace pak člověka dostatečně nevtáhne do pracovního procesu a nenutí ho dosahovat uspokojivých výsledků pro jeho nadřazené.

Za motivaci je považováno pracovní nasazení, které zaměstnanec vynakládá, vytrvalost, odhodlání a také nadšení, které v něm práce vyvolává. Mnoho organizací je přesvědčeno, že pracovníci, kteří jsou u nich za práci placeni, jsou pro práci také dostatečně motivovaní. Toto přesvědčení, ale není pravdivé. Motivace pracovníků v organizaci, jejich pracovní aktivita, nasazení, a tedy i dosažené výsledky, jsou z velké části odrazem toho, jak s nimi jednají jejich vedoucí manažeři. Motivačním schopnostem vedoucích pracovníků a jejich rozvoji je však v dnešní době věnována jen malá pozornost. Přitom schopnost dostatečně motivovat své zaměstnance dává manažerům možnost předcházet velké řadě personálních problémů, mezi něž může zařadit vysokou pracovní absenci, fluktuaci či nízkou produktivitu práce. Nutno podotknout, že základem proto tyto manažerské schopnosti, jako určitá míra empatie, vůdčí schopnosti, jsou osobní vlastnosti vedoucího pracovníka, na které by při jeho výběru měl být kladen především důraz. I tyto vlastnosti lze pak rozvíjet vhodnou formou učení a tréninku. (Stýblo a kol., 2011, s. 567-568)

Armstrong (2009, s. 109) na obrázku (Obr. 1) graficky znázornil proces motivace založený na potřebách.



Obr. 1. Proces motivace založený na potřebách (Armstrong, 2009, s. 109)

Tento model je založený na upevňování nebo posilování očekávání a na teorii potřeb. Model dále naznačuje, že model motivace je podnícen vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Následně jsou stanoveny cíle, které povedou k uspokojení dané potřeby. Po provedení potřebných kroků, které mají vést k dosažení cíle, je v případě úspěšné činnosti potřeba uspokojena a stejný proces může být uplatněn i v budoucnu. Pokud potřeba uspokojena nebyla, mohou být provedeny kroky jiné, které potřebu uspokojí. (Armstrong, 2009, s. 100)

2.2 Teorie motivace

Teorie motivace se v širším slova smyslu zabývá tím, co nutí lidi k tomu, aby něco dělali. Co je ovlivňuje směrem k jejich chování. Vysvětluje faktory, které ovlivňují míru vkládanou člověkem do jeho činnosti, jeho míru osobní angažovanosti. (Armstrong, 2009, s. 109)

Armstrong (2009, s. 110) dále uvádí, že teoretici jako Maslow a Herzberg, stanovili společné či obecné potřeby lidí, u kterých ale nelze předpokládat, že nastanou v jakémkoliv okamžiku, ve stejné míře u všech členů populace, ani v menší skupině lidí v organizaci, protože každý člověk je jiný a teorie motivace rozděluje na:

- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.
- teorie instrumentality.
- teorie potřeb.

2.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Frederick Herzberg byl významným psychologem, který stanovil dva typy motivace lidí – zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 27):

- motivace vnitřní – jedná se o motivaci vycházející z pracovního života, tedy určité faktory, které se týkají vnitřního uspokojení (zodpovědnost, samostatnost, možnost rozvoje svých schopností, možnost kariérního růstu).
- motivace vnější – jedná se o motivaci, která působí na zaměstnance z vnějšího prostředí, tedy od jeho nadřízeného, s cílem zvýšit jeho motivaci vnitřní (odměny ve formě zvýšení platu, povýšení v pracovní hierarchii, pochvala, ale i různé formy postihů a trestů).

V případě motivace vnější pak Kociánová (2010, s. 27) hovoří o stimulaci, která by měla podporovat vnitřní motivaci osoby.

Stýblo a kolektiv (2011, s. 570) popisují možnosti, jak usoudit, že je pracovník dostatečně vnitřně motivovaný. Pracovník často hovoří o svých pracovních úkolech, cílech, se kterými je spokojený nebo naopak nespokojený. Důležitá mohou být také tvrzení, že zaměstnanec své činnosti vykonává rád, ze své vlastní vůle a je ochoten na jejich úspěšném splnění pracovat nezávisle na čase. Naopak znakem nedostatečné vnitřní motivace může být, že zaměstnanec se svým úkolům vyhýbá a jejich plnění mu nečiní žádnou radost. Pro plné využití vnitřních motivačních faktorů je nutno:

- zjištění, jaké úkoly a činnosti jednotlivý zaměstnanec rád vykonává a tyto úkoly jim přidělovat,
- zdůraznit a podporovat samotnou zábavnost veškerých pracovních činností,
- vytvářet příjemnou pracovní atmosféru, ve které budou zaměstnanci rádi pracovat.

Mezi znaky, že zaměstnanec je vázaný na vnější motivační faktory, patří jeho nadměrné dotazování se na odměnu, kterou za svou práci obdrží, jeho neochota udělat jakoukoliv práci navíc, bez jakékoliv odměny nebo velmi často hovoří o odměnách se svými kolegy na pracovišti. Pro tyto zaměstnance je dobré stanovit:

- přesné odměny za dosažené výsledky,
- jasné výsledky od očekávané práce,
- zavést nefinanční odměny, které zaměstnanci mohou získat.

2.2.2 Teorie instrumentality

Armstrong (2009, s. 111) uvádí, že pojem „instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud děláme jednu věc, její příčinou bude následně věc jiná. V širším pojetí teorie to znamená, že lidé pracují pouze pro peníze. Lidé budou podle ní motivováni k výkonu pouze tehdy, pokud jejich odměna či případný trest bude přímo závislá na jejich výkonu. Tato teorie poté vychází z Taylorovy koncepce vědeckého řízení, která právě zdůrazňuje působení finanční odměny na člověka. Úspěch, který lidé dosahují při plnění cílů a následná odměna tak následně působí jako pozitivní stimuly, které člověk bude při další podobné situaci opakovat své chování. Pokud však bude jeho konání neúspěšné a bude za něj potrestán, bude u něj tato situace v budoucnu stimulovat hledání alternativních řešení pro dosahování daných cílů. Tato teorie se v praxi využívá dodnes, ale její používání není příliš komplexní, jelikož je založeno pouze na principu vnější kontroly a nezohledňuje řadu dalších lidských potřeb.

2.2.3 Teorie potřeb

Jednu z neznámějších teorií týkajících se lidských potřeb stanovil americký psycholog Abraham Maslow. Maslow stanovil pět hlavních kategorií lidských potřeb, které mají všichni lidé společné a hierarchicky je uspořádal do pyramidy, kdy základ je tvořen základními fyziologickými potřebami. Další jsou potřeba bezpečí, společenské potřeby, jako jsou láska a sounáležitost, přes potřebu uznání až po vrchol, kde se nachází potřeba samotné seberealizace osobnosti člověka. Teorie vychází z principu, kdy osoba po uspokojení potřeby nižšího stupně se začne soustředit na potřebu stupně vyššího. Na uspokojení dalšího stupně tak přesune veškerou svoji pozornost a uspokojení této potřeby se tak stává motivátorem chování osoby. Samotná potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena v plné míře nikdy (Armstrong, 2015, s. 220). Graficky je Maslowova pyramida potřeb znázorněna hierarchicky na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb (Armstrong, 2015, s. 220)

Kociánová dodává (2010, s. 28), že Maslowova teorie potřeb byla od počátku terčem značné kritiky, jelikož Maslow svou práci nikdy neověřil empiricky a problematické je také pevné ukotvení lidských potřeb na všechny lidi a tím popření jejich rozdílností.

2.2.4 Teorie ERG

Americký psycholog Alderfer přepracoval Teorii potřeb od Maslova a rozdělil ji do tří kategorií (Kociánová, 2010, s. 28-29):

1. Existenční potřeby – (E – Existency):
 - existenční potřeby představují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu díky materiálním předmětům.
 - mezi druhy existenčních potřebu řadíme plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.
2. Vztahové potřeby (R – Relatendness):
 - uspokojení vztahových potřeb je závislé na procesu sdílení a vzájemnosti.
 - formy vztahového procesu jsou například pochopení, potvrzení nebo vliv.
3. Růstové potřeby (G – Growth):
 - tyto potřeby jsou důsledkem tendence otevřených systémů vnitřně růst.
 - růstové potřeby stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí a jejich uspokojení je závislé na příležitostech k růstu.

2.3 Motivační program společnosti

Motivační program společnosti obsahuje nástroje pro stimulaci zaměstnanců ve společnosti a musí být v souladu s personální strategií, personální a sociální politikou organizace a propustuje celým systémem řízení lidí v organizaci. Samotným úkolem motivačního programu v organizaci je ovlivnit pracovní ochotu lidí, jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci. Program je konkretizací práce se zaměstnanci ve směru pozitivního ovlivnění pracovní motivace pracovníků a určuje tak základní pravidla pro uplatnění stimulačních prostředků. Motivační program organizace musí respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by být postaven na analýze motivační struktury pracovníků ve společnosti. Analýza motivační struktury pracovníků spolu s psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit stav v organizaci v oblasti řízení lidských zdrojů, silné a slabé stránky systému řízení a motivační účinky. Z těchto znalostí vychází motivační program organizace. (Kociánová, 2010, s. 39)

Kociánová (2010, s. 40) dále uvádí druhy informací, které jsou důležité při tvorbě motivačního programu společnosti:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- informace o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků organizace.
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- informace o personálním řízení a personální práci v organizaci.
- informace o uplatňovaném systému péče o zaměstnance v organizaci.

2.4 Angažovanost a oddanost

Armstrong (2009, s. 121) uvádí, že s pojmem motivace úzce souvisí dva další pojmy, angažovanost a oddanost. Všechny tyto tři procesy jsou komplementární, navzájem se doplňují a překrývají se. V praxi odměňování je však dobré jednotlivé pojmy rozlišovat.

2.4.1 Angažovanost

V současnosti je angažovanost považována za hlavní téma ve všech organizacích. Společnosti si uvědomují, že množství sofistikovaných dat o potřebách a přáních svých zákazníků, které mají k dispozici, jim nepomohou určit, jaké potřeby motivují jejich zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Pro pochopení problematiky angažovanosti je důležité zjistit, jaké

prvky angažovanosti pracovníky motivují. Jestli se jedná o práci, vedoucí pracovníky, zákazníky nebo kolegy, až následně poté je možné zavést postupy pro rozvoj angažovanosti v organizaci. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 13-14)

Význam pojmu angažovanost spočívá v samém srdci zaměstnaneckého vztahu. Představuje to, co lidé dělají a jak se chovají ve svých rolích, co je vede k tomu, aby pracovali způsobem přispívajícím k úspěšnému dosahování cílů v organizaci, tak svých vlastních. Zaměstnanecká angažovanost v dnešních době nabývá stále na větším významu, jelikož správně nastavené odměňování zaměstnanců vede ke zvyšující se angažovanosti. Pozitivně angažovaný zaměstnanec má pozitivní vliv k práci a svému zaměstnání, věří v organizaci a identifikuje se ní. Proto je zaměstnanec spolehlivý a většinou jde za hranice požadavků na svou práci a tím poskytuje a vyhledává příležitosti ke zlepšování výkonu společnosti. (Armstrong, 2009, s. 123)

2.4.2 Oddanost

Pojem oddanost a angažovanost se ve velké míře prolínají. Silný pocit oddanosti vůči organizaci může vést k vyšší míře angažovanosti. Je ovšem možné, že zaměstnanec se bude v zaměstnání angažovat ve větší míře, i v případě, kdy nebude společnosti zcela oddán. Oddanost je také velmi často zaměňována s loajalitou. V případě loajality se jedná o formu, která představuje povinnost a zvyšuje kázeň, oddanost je však dobrovolným vztahem. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 25)

Pokud hovoříme o oddanosti k organizaci, mluvíme o zaměstnancích, kteří jsou na organizaci hrdí a chtějí v ní pracovat. Pokud jsou naši zaměstnanci oddáni naší společnosti, je velmi pravděpodobné, že se budou také ve větší míře angažovat, aby byla jejich organizace úspěšná. Organizace, které uspokojují potřeby lidí jak z hlediska práce, tak z hlediska atraktivity práce, jsou pro zaměstnance dobrým místem pro práci, protože zaměstnavatel uspokojuje jejich individuální potřeby. (Armstrong, 2009, s. 128)

3 STIMULACE – PROCES ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Smyslem odměňování zaměstnanců je náležitě ocenit opravdový výkon zaměstnanců a efektivně tak stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaných výkonů. Zaměstnanci mají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a možnost uspokojování vlastních potřeb. Strategie odměňování musí brát ohledy na výsledky hospodaření společnosti a musí být v souladu s pracovněprávními předpisy. (Šikýř, 2016, s. 128)

Armstrong (2015, s. 413) říká, že strategie odměňování určuje, co chce organizace v několika následujících letech v oblasti odměňování udělat a jak toho chce dosáhnout. To vytváří určitý systém odměňování složený ze vzájemně propojených procesů a postupů, které se uplatňují s cílem zajistit odměňování zaměstnanců, které bude řízeno ve prospěch jak samotné organizace, tak jejich zaměstnanců.

Kociánová (2010, s. 160) dodává, že odměňování je velmi důležitou oblastí pro organizaci i jejího zaměstnance. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny a představuje kompenzaci zaměstnanci za jeho vykonanou práci.

3.1 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování představuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být její zaměstnanci odměňováni. Zaměstnanci by měli být s filozofií odměňování v organizaci obeznámeni, aby dobře poznali a pochopili, na čem jsou založeny standardy jejich odměňování. Základní principy odměňování jsou velmi často schvalovány vrcholovým vedením organizace na základě doporučení ze strany interních specialistů na odměňování či externích poradců. Pro lepší uplatnění odměňovacích postupů v organizaci je však lepší využívat interních členů, kteří jsou seznámeni se všemi okolnostmi v organizaci. (Armstrong, 2015, s. 414)

Armstrong (2015, s. 414) dále popisuje požadavky, které by měl plnit systém odměňování:

- vytváření a uplatňování spravedlivého, efektivního a transparentního systému odměňování, který je v zájmu všech zúčastněných stran.
- vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování, které podporují strategické cíle organizace.
- odměňování zaměstnanců podle jejich zásluh.
- tvorba zajímavé hodnotové nabídky pro zaměstnance.

- poskytování odměn, které přitáhnou a udrží požadované zaměstnance a zajistí jejich angažovanost.
- přenesení větší odpovědnosti za rozhodování v otázkách odměňování na liniové manažery.

3.2 Složky odměňování

Kociánová (2010, s. 161) popisuje tyto složky odměňování:

- základní peněžní odměna nebo dodatečná peněžní odměna (pevné a pohyblivé mzdy a platy).
- zaměstnanecké výhody.
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, pochvala, odpovědnost, osobní rozvoj).
- procesy řízení pracovního výkonu.

3.2.1 Peněžní odměna

Šikýř (2016, s. 128) říká, že peněžní odměna je tvořena mzdovým systémem, který je tvořen zásadami, postupy a formami odměňování mzdou. Organizace může aplikovat vlastní mzdový systém podle vlastní strategie odměňování, ale tento mzdový systém musí vždy respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy, jako je například nařízení vlády č.567/2006 Sb., o minimální mzdě.

Urban (2017, s. 116) popisuje ty formy finančního odměňování:

- základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, měsíční včetně přesčasů). Tato mzda je většinou vázaná na tržní ohodnocení profesí, které zohledňuje jejich ekonomický přínos, nároky a požadavky. Dalším faktorem je také dlouhodobý výkon, zkušenosti a schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Finanční odměna tak představuje zaručenou část individuální mzdy, která má za cíl získat a udržet zaměstnance a ocenit tak náročnost jeho práce.

Šikýř (2016, s. 129) pak definuje rozdíl mezi mzdovým hodnocením a platovým hodnocením. Plat zaměstnancům v pracovním poměru poskytují zaměstnavatelé ve veřejných službách a správě, kde jejich činnost je v plné výši nebo převážně financována z veřejných zdrojů. V praxi se tak jedná o zaměstnance, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný fond nebo příspěvková organizace.

Mzdu poskytují zaměstnancům v pracovním poměru všichni ostatní zaměstnavatelé, kde zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují pouze obecné zásady odměňování mzdou a minimální mzdové ohodnocení. Za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o provedení pracovní činnosti přísluší zaměstnancům dané organizace odměna z dohody. (Šikýř, 2016, s. 129)

- Odměna vázaná na individuální schopnosti pracovníka. Může být vyplácena ve formě nadtarifní složky základní mzdy, vyšší mzdy v rámci mzdového intervalu nebo jako forma osobního ohodnocení. Hlavním cílem je motivovat ke zvýšení pracovních schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance organizace. (Urban, 2017, s. 117)

Koubek (2011, s. 173) stanovuje podmínky, které musí být splněny pro udělení odměny založené na individuální schopnosti pracovníka. Pracovní výkon musí být možné měřit u každého pracovníka jednotlivě. Pracovník si pracovní tempo určuje sám a jeho výkon musí být plynulý, tak aby nebyl omezován okolním prostředím.

- Pohyblivá nebo také výkonová složka mzdy je vyplácena v podobě úkolové mzdy, mzdy za pracovní výkon, jako odměna za zlepšovací návrh nebo ve formě zaměstnaneckých akcií. (Urban, 2017, s. 117)
- Urban (2017, s. 117) jako poslední složku odměňování definuje zaměstnanecké výhody. Výhody jsou vázány na vztah zaměstnance k organizaci, případně jeho postavení v hierarchii. Jsou tvořeny naturálními požitky, jako jsou dárkové předměty a služby, finanční příspěvky a jiná cenová zvýhodnění poskytovaná pracovníkům organizace.

3.2.2 Dohoda o provedení práce a dohoda o provedení činnosti

Jestliže využívá zaměstnavatel výkon při určitých profesích pouze příležitostně nebo se jedná o činnost malého rozsahu, může tyto práce zajistit na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Dohoda o provedení práce je sjednávána na maximální předpokládaný rozsah 150 hodin. Účastníci v dohodě o provedení práce zpravidla sjednávají pracovní úkol, výši odměny za provedení úkolu a podmínky poskytování odměny. Dohoda o pracovní činnosti není limitována rozsahem práce, proto ji lze sjednávat i v případech, kdy rozsah práce překračuje nebo naopak nedosahuje výše 150 hodin. Výkon práce je však omezen stanovením týdenní pracovní doby u zaměstnavatele, kdy nelze vykonávat

práce, které překračují v průměru polovinu stanovené pracovní doby u konkrétního zaměstnavatele. Tato dohoda se sjednává na dobu určitou nebo neurčitou. (Stýblo, 2011, s. 191-192)

3.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Armstrong (2009, s. 382) říká, že zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele, která jsou určena pro jeho pracovníky, aby svým způsobem zlepšovaly blahobyt zaměstnanců. Benefity jsou poskytovány navíc k peněžní odměně a tvoří převážnou část z celkové složky odměn. Mohou mít také zásluhovou povahu ve formě penzijních systémů, pojištění nebo nemocenských dávek, případně mohou být benefity formou bezprostřední jako firemní automobil nebo mobilní telefon. Do forem zaměstnaneckých výhod patří také dovolená poskytovaná zaměstnancům a volno, které nemá povahu odměny. Zaměstnanecké benefity jsou velmi nákladnou složkou celkového souboru hmotných odměn, přičemž mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy, a proto musí být velmi pečlivě plánovány a řízeny.

Šikýř (2014, s. 123) dodává, že poskytování zaměstnaneckých výhod zvyšuje atraktivnost zaměstnání a zlepšuje pověst zaměstnavatel na trhu. Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí poskytování péče zaměstnancům. Někteří zaměstnanci proto považují zaměstnanecké výhody za samozřejmost, nepovažují je za určitou formu odměny. Jejich neposkytnutí nebo omezení může zaměstnance podněcovat k nespokojenosti. Poskytování zaměstnaneckých výhod je možné sjednat v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo bude jejich poskytování upraveno ve vnitřních předpisech.

Šikýř (2016, s. 135) rozděluje systém poskytování odměn na:

- plošný systém, který umožňuje všem zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, jež zaměstnavatel nabízí,
- volitelný systém, který je často označován jako kafeteria systém, dává možnost jednotlivým zaměstnancům využívat nabízené zaměstnanecké výhody podle jejich individuálních preferencí, vlastních potřeb, přičemž je částečně postavený na plošném systému odměn, kdy je určitá část výhod poskytována zaměstnancům plošně.

Noe (2014, s. 400) uvádí, že benefity mají v mnoha případech stejnou funkci jako samotná mzda. Benefity přispívají k atraktivitě, udržení a motivují zaměstnance stejně jako mzda. Různé druhy poskytovaných benefitů mohou umožnit zaměstnancům vybrat si dle vlastních

potřeb a co je zajímavá. Systém zaměstnaneckých výhod musí být v organizaci definovaný jednoznačně, srozumitelně a musí dávat zaměstnancům jasnou informaci, co za své odvedené výkony dostanou. Pokud zaměstnanec nezná cenu svých výhod a neví, jak je využívat, jsou veškeré prostředky, které organizace na tyto benefity vynaložila, ztraceny. Pouze efektivní a komplexní systém zaměstnaneckých výhod dokáže zaměstnance motivovat v potřebné míře.

3.3.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Armstrong (2009, s. 383) rozděluje hlavní zaměstnanecké výhody na:

- zaměstnanecké výhody týkající se osobní bezpečnosti – zabezpečení soukromé zdravotní péče, pojištění pro případ úmrtí na pracovišti, osobních úrazů a služebních cest, nemocenské dávky, dodatečné odstupné při propuštění z důvodů nadbytečnosti.
- peněžní pomoc, která je ve formě podnikové půjčky, bezúročné půjčky na předplatné jízdenek či kulturních a sportovních akcí, pomoc při splácení hypoték.
- výhody pro osobní potřeby – mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní, volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních nebo poukázky s příspěvky na tuto péči, poradenské služby před odchodem do důchodu, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy na výrobky a zařízení poskytovaná podnikem a maloobchodní poukázky na nákup zboží u maloobchodních řetězců.
- dovolená.
- podnikový automobil.
- jiné zaměstnanecké výhody – bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskytování nápojů na pracovišti.

3.3.2 Trendy v zaměstnaneckých výhodách

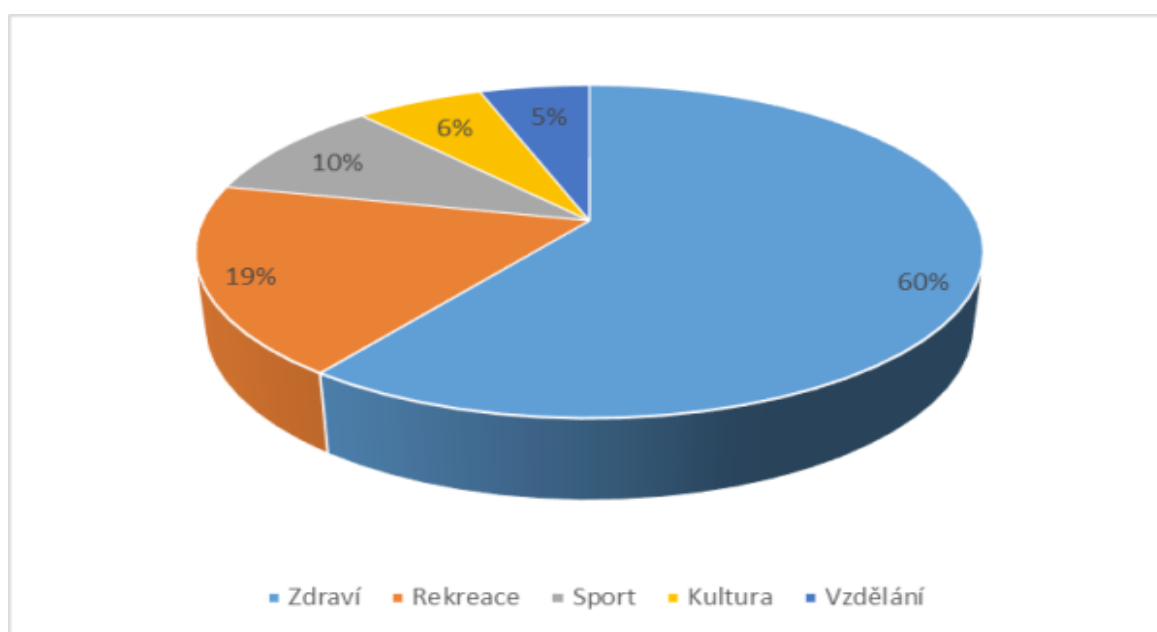
Zaměstnanecké výhody a benefity nabízí v České republice 99 % zaměstnavatelů a průměrně jeden zaměstnanec obdrží na 12 výhod. Toto zjištění vyplývá z průzkumu, který provedl český Svaz průmyslu a obchodu. Mezi stále populární benefity patří u českých zaměstnanců mobilní telefony, příspěvky na pojištění či stravenky, které poskytuje svým zaměstnancům přes 74 % zaměstnavatelů. V posledních letech se také zvyšuje zájem zaměstnanců o příspěvky na volnočasové aktivity. (Stanický, ©2016)

Kudrnová (©2014) rozděluje volnočasové aktivity do následujících kategorií:

- zdraví – lékárna, optika, masáže, zdravotní péče, očkování.

- rekreace – s ročním limitem na zaměstnance CZK 20 000 se může jednat o služby cestovních kanceláří a agentur, hotely, apartmány, víkendové pobyty, lázně.
- sport – aktivity ve fitness centrech, pronájem kurtů, bazény, lyžařská střediska.
- kultura – kina, divadla, lístky na koncerty, lístky na sportovní utkání.
- vzdělání – jazykové kurzy, autoškoly, odborné kurzy.

Podle průzkumu společnosti BENEFIT vyplývá, že mezi nejvyužívanější volnočasové aktivity patří z pohledu zaměstnanců zdraví 60 %, rekreace 19 %, sport 10 %, kultura 6 % a vzdělání 5 % jak je znázorněno na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Rozdělení čerpání volnočasových benefitů (Kudrnová, ©2014)

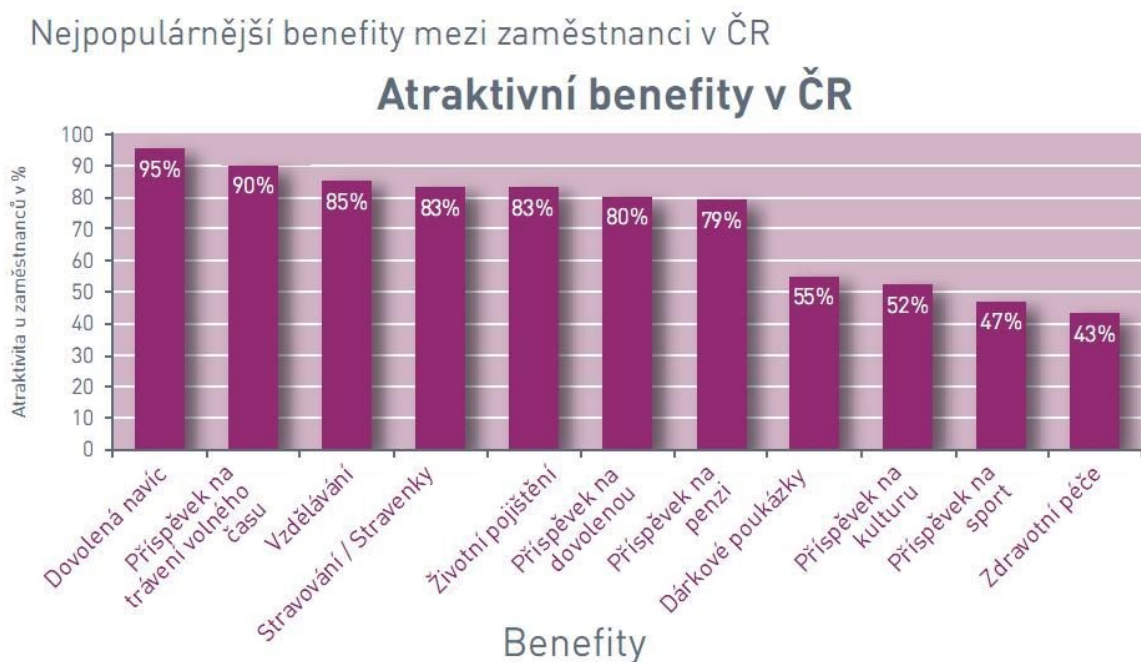
Podle statistiky společnosti BENEFIT se průměrná částka, kterou zaměstnavatel investuje do zaměstnaneckých výhod, pohybuje ve výši CZK 11 280 za zaměstnance. (Kudrnová, ©2014)

Nejrozšířenějším způsobem poskytování zaměstnaneckých benefitů je využívání tzv. papírových poukázek. Jejich šíření mezi zaměstnance je velmi jednoduché, jak z pohledu administrace, tak z pohledu účtárny. Nevýhodou papírových poukázek je, že zaměstnanec je může velmi snadno ztratit, skončí mu platnost nebo mu bude odcizena. Z tohoto důvodu se stává stále více populární moderní a flexibilní systém poskytování benefitů pomocí on-line portálu – kafeteria. Tento systém výhod je upraven každé společnosti na míru, aby vždy pokryl požadavky každého zaměstnance ve společnosti. Zaměstnanci se do portálu přihlašují pomocí uživatelského jména a hesla a k placení v kamenných prodejnách nebo e-shopech

složí benefitní karta. V poslední novinkou v tomto systému je tzv. „bonus sacrifice“ kdy si zaměstnanec může vybrat, jestli přidělené prostředky v kafeterii využije nebo si je převede do mzdy. (Stanický, ©2017)

Společnost Edenred, která v České republice jako první zavedla elektronickou předplacenou kartu se zaměstnaneckými výhodami, uvádí, že tuto kartu využívají desítky tisíc lidí, kteří ji mohou uplatnit ve více jak 7000 provozovnách. Podle statistiky zákazníci elektronickou čipovou kartu využívají ze 70 % k nákupům v oblasti wellness, zdraví a krásy, v 20 % v oblasti sportu a volnočasových aktivit a v 10 % případů k úhradě ubytování a cestování. (FINEXPERT, ©2016)

Na obrázku (Obr. 4) jsou znázorněny nejatraktivnější benefity mezi zaměstnanci v českých společnostech. Jak je patrné, mezi ty nejatraktivnější patří dovolená navíc, příspěvek na trávení volného času a vzdělávání. Mezi ty nejméně atraktivní řadí čeští zaměstnanci zdravotní péči, příspěvek na sport a příspěvek na kulturu.



Obr. 4. Atraktivní benefity mezi zaměstnanci v České republice (ČMKOS, ©2011)

V lednu roku 2013 bylo umožněno Čechům v rámci změn v penzijním systému přispívat si dobrovolně na důchodové spoření u penzijních společnostech. Takzvaný druhý pilíř se však setkal se zájmem pouze u pětiny firem, kde zájem projevilo méně jak 5 % zaměstnanců. Celospolečenská skepse k penzijní reformě se pravděpodobně podepsala na celkové důvěře v penzijní systém a také na poskytování penzijního připojištění jako zaměstnaneckého be-

nefitu. V roce 2013 penzijní připojištění nabízelo pouze 68 % podniků. Mezi nejposkytovanějšími benefity se dlouhodobě drží mobilní telefony a vzdělání. Možnost využívat služební mobilní telefon poskytuje svým zaměstnancům 87 % zaměstnavatelů a určitou formu vzdělání nabízí 85 % společností. Vzdělání vykazuje také meziročně největší nárůst a mnoho organizací se chystá tuto formu benefitu ještě rozšiřovat. Novým trendem, který zaměstnavatelé začínají stále více nabízet svým zaměstnancům, jsou takzvané „sick days“. Jedná se o dva dny volna, které se zaměstnanci nestrhávají z dovolené a nemusí si vybírat nemocenskou. (BUBÁK, ©2013)

3.3.3 Daňové aspekty výhod

Jak uvádí Urban (2017, s. 147) jednou z otázek, kterou se organizace zabývají při poskytování výhod, je i jejich daňový aspekt. Náklady na poskytování výhod pro organizaci mohou a nemusí být nákladem daňově uznatelným a výhoda může a nemusí být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

Urban (2017, s. 147) rozděluje výhody z daňového pohledu na:

- výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti – stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění.
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace, ale je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce (fitness, plavanky, kurz lyžování), nápoje na pracovišti, půjčky.
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – benzínové karty, slevy na zboží.

3.4 Pochvala, uznání a kritika

Slovní ocenění neboli pochvala za provedenou práci nebo uznání týkající se schopností či odpovědného přístupu zaměstnance, patří k nejméně nákladným, současně však nejúčinnějším nástrojům motivace, který ve většině případů vede v bezprostřední situaci ke zvýšení výkonu pracovníka. Vedoucí pracovníci, kteří pochvalu podceňují, protože se domnívají, že pro zaměstnance není důležitá, dostatečně nedoceňují potřebu pochvaly, kterou jejich zaměstnanci mají, ale i význam vlastní osoby, který mají, vnímají jejich zaměstnanci. Pochvala samozřejmě nikdy nenahradí finanční odměnu, ale finanční odměna nikdy plně nenahradí

slovní pochvalu za odvedenou práci, jako prostředek k okamžité motivace zaměstnance. (Urban, 2017, s. 73)

Armstrong (2009, s. 325) říká, že systém oceňování zaměstnanců pomocí uznání a pochval umožňuje ocenit jednotlivce za jeho úspěšnost, za pomocí neformálního ocenění, ke kterému dochází při každodenním kontaktu, nebo pomocí formálních postupů. Oba tyto postupy mohou být uplatňovány během osobního kontaktu mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným zaměstnancem nebo může jít o viditelné uznání úspěchu před všemi členy týmu. Uznání a pochvala by měly být udělovány za chování, kterého si organizace cení. Vedoucí pracovník organizace předá při osobním kontaktu se svým podřízeným osobní, personalizovanou pochvalu, kdy zaměstnanci řekne prostě „Děkuji Vám“, „Dobrá práce“. Zaměstnanec tato forma uznání stimuluje a motivuje k lepším výsledkům, protože má zpětnou vazbu od svého vedoucího, který jeho dobré výsledky sleduje a dokáže je ocenit.

Neformální hodnocení má podle Kubaláka (2013, s. 389) příležitostní povahu a je spíše určováno situací v daném okamžiku, kdy záleží na pocitech nadřízeného, jeho dojmech z práce podřízených a jeho náladou, proto neformální hodnocení nebývá nijak zaznamenáváno. Formální hodnocení má standardizovanou podobu a je velmi často plánováno dopředu.

Kritika je bezpochyby jednou z nejsložitějších komunikačních dovedností, přesto je potřebná a je nedílnou součástí každého zaměstnání i soukromého života. Protože kritiku považuje za něco negativního, je potřeba k ní přistupovat velmi obezřetně. Způsob, jakým kritizujeme práci našich zaměstnanců, může ovlivnit výkon nejen samotného jednotlivce, ale celého týmu. Ke kritice je potřeba přistupovat vždy konstruktivně. Pokud ji podáme správnou formou, ukážeme zaměstnanci, kde udělal chybu a způsob, jak ji může napravit, stane se kritika nástrojem pro motivaci zaměstnance, aby sebe a své pracovní výsledky stále zlepšoval (Rychtaříková, 2008, s. 31).

3.5 Vzdělání jako benefit pro zaměstnance

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležitým aspektem jejich úspěšnosti, která je velmi významným nástrojem motivace lidí v organizaci. Ke vzdělání a rozvoji je však třeba zaměstnance dostatečně motivovat, a proto je nedostatečná motivace častým důvodem nízké účasti na vzdělávacích programech a následných nízkých výsledků efektivnosti vzdělávacího programu, které společnosti pro své zaměstnance pořádají. Základním předpokladem

pro motivaci lidí ke vzdělání, je jejich celková spokojenost v organizaci. Činnosti, které posilují motivaci ke vzdělání, by měla vycházet z motivace vnitřní, která je založena na osobní potřebě jedince o profesní rozvoj. Nelze však opomenout ani formy stimulace vnější, tedy vhodné odměny nebo případné sankce. (Urban, 2017, s. 105)

Urban (2017, s. 106) rozděluje motivaci podporující vzdělání do čtyř částí:

- motivace před vzděláním – motivace, se kterou zaměstnanci na školení přicházejí, je hlavním předpokladem, pro jejich úspěšné vzdělávání.
- motivace v průběhu vzdělávání – zaměstnanci si naučené poznatky mohou hned vyzkoušet.
- ověřování nových zkušeností – pokud zaměstnanec dopředu ví, že budou výsledky vzdělávání ověřovány, bude více motivovaný, se vzdělávání věnovat.
- motivace po ukončení vzdělávacího programu – zaměstnanec musí mít motivaci využívat poznatky získané během vzdělávacího programu v praxi.

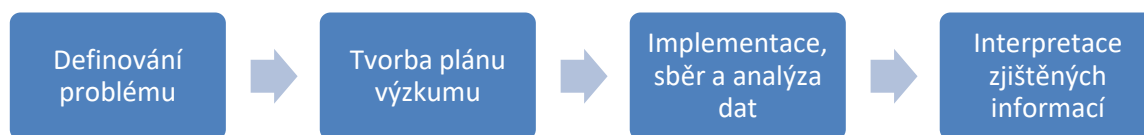
Kociánová (2010, s. 169) dodává, že lidé v organizacích musí přizpůsobovat své schopnosti a znalosti měnícím se podmínkám na trhu i svých pracovních místech. Rozvoj jejich schopností, je předpokladem jejich flexibility a perspektivy pro organizaci. Nové znalosti, které získají v organizaci, zvyšují jejich cenu a postavení na trhu práce a v organizaci. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je součástí celkové strategie a politiky každé organizace. Investice, které organizace do vzdělání vloží, jsou chápány jako návratné, jelikož zajišťují organizaci schopný personál a jsou považovány za výhodu, kterou společnost svým zaměstnancům poskytuje.

4 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Pro získání potřebných dat a informací pro vypracování praktické části bakalářské práce je využito složek marketingového výzkumu, a to konkrétně kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Marketingový výzkum slouží k poskytování empirických informací o situaci na trhu, zákaznících, ale i například o zaměstnancích v organizaci. Informace získané pro potřeby marketingového výzkumu jsou získávány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů. Tyto postupy respektují specifika komplikované sociálně-ekonomické situace. Metodologické postupy se projevují v chápání marketingového výzkumu jako procesu, ve způsobech měření a zjišťování sociálně-ekonomických jevů. V tomto procesu vybereme nejpodstatnější problémy, u kterých sledujeme jejich vlastnosti. (Foret, 2008, s. 7-8)

Kotler (2007, s. 406) uvádí, že proces marketingového výzkumu zahrnuje čtyři kroky. Jak je znázorněno na obrázku (Obr. 5), jedná se o definování problému a stanovení cíle nebo cílů výzkumu, tvorbu plánu výzkumu, implementace, sběr a analýza zjištěných dat a interpretace zjištěných informací.



Obr. 5. Proces marketingového výzkumu (Kotler, 2008, s. 407)

Kotler (2007, s. 407) dále dodává, že vedoucí pracovní musí mít o marketingovém výzkumu dostatečné množství informací a znalostí. Pokud vedoucí pracovník tyto znalosti nemá, může nesprávně definovat základní problém, který se má výzkum zabývat a celý proces tak může být úplně zbytečný. Kritickým bodem výzkumu je také sběr a analýzy dat. Pokud výzkumník sbírá nevhodná data, nemusí být výsledek takový, jaký by vedl k vyřešení výzkumného problému. Získávané informace rozděluje na:

- primární informace – informace získané ke konkrétnímu řešenému problému.
- sekundární informace – informace, které již existují a sloužily k jinému účelu již dříve.

4.1 Kvantitativní metody

Blažková (2007, s. 88) uvádí, že pomocí kvantitativních metod výzkumu zjišťujeme odpovědi na otázky, jako jsou například: kolik zákazníků je spokojeno s produktem či službou, kolik zákazníků nakupuje daný produkt nebo službu a kvantitativní metody rozděluje na:

- písemné dotazování – oslovení respondentů pomocí dotazníku posílaného poštou, předávaného osobně, anketa.
- dotazování prostřednictvím Internetu – v dnešní době velmi oblíbená metoda, kdy je respondent osloven před e-mail nebo webovou stránku.
- telefonické dotazování.
- panelové diskuse – panelem je vybraná skupina lidí, kteří souhlasili s pravidelným průzkumem, při kterém jsou řešeny nejrůznější otázky.

4.1.1 Dotazník

Bradley (2013, p. 191) říká, že dotazník je v dnešním kvantitativním výzkumu nejpoužívanějším a velmi hodnotným nástrojem. Dotazníky jsou primárně konstruovány, tak aby oslovená osoba, respondent, mohl snadno a jednoznačně poskytnout potřebné informace.

Kotler (2007, s. 411) uvádí, že dotazník může být strukturovaný, kdy je respondentům předkládán formální seznam otázek, který je pro všechny účastníky stejný nebo také nestrukturovaný, kdy je umožněno osobě, která vede rozhovor, usměrňovat otázky podle reakcí respondenta. Mezi hlavní výhody, kvůli kterým je dotazník využíváným médiem, je pružnost, která umožňuje v rámci dotazníkového šetření získat široké spektrum informací za krátkou dobu a velmi levným způsobem. Jako nevýhodu dotazníkového šetření uvádí možnost neochoty respondentů odpovídat na otázky, které považují za soukromé nebo jsou pro ně příliš komplikované k pochopení.

Bradley (2013, p. 198-199) rozděluje otázky na:

- otevřené – respondent má možnost se v odpovědi na danou otázku rozepsat, nemá přesně definovanou odpověď, kterou musí zvolit.
- uzavřené – respondent má na výběr pouze předepsané odpovědi, z kterých musí zvolit (ano x ne).

4.2 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou využívány v situacích, kdy je nutné zjistit osobní názory, pohnutky, motivy a určité motivy jednání dotazované osoby. Jedná se o informace, které nelze vyjádřit v číselných hodnotách. Tyto metody mají využití také při testování nových výrobků, které chce firma uvést na trh a potřebuje znát názor potencionálních zákazníků, jak uvádí Blažková (2007, s. 88), která dále rozděluje kvalitativní metody na:

- skupinové diskuse (focus groups) – skupina odborníků pod vedením moderátora diskutuje na dané téma a účelem je získání nových pohledů, názorů a informací na danou problematiku.
- hloubkové rozhovory – ty jsou převážně vedeny zkušeným psychologem nebo specialistou, který se pokouší získat od respondenta potřebné informace pomocí otázek a testů.
- brainstorming – proces získávání informací, který probíhá ve větší skupině osob, kde tyto osoby po stanovenou dobu volně formulují své myšlenky, nápady, které jsou zapisovány a následně po uplynutí doby dochází k hodnocení a třídění všech informací, které vyústí k několika potřebným k řešením

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Správně stimulovaný a motivovaný zaměstnanec, je spokojený zaměstnanec, který je pro organizaci nejdůležitějším zdrojem pro vytváření hodnot. Pokud se společnost o své zaměstnance nestará, nebudou tito její zaměstnanci ochotni pro společnost podávat potřebný výkon, který povede k plnění cílů, které společnost má. Loajální zaměstnanci jsou hlavním konkurenčním nástrojem, který posiluje postavení společnosti na trhu. Toto si musí uvědomit vedení každé organizace, která zaměstnává menší či větší množství osob.

Vedení organizace by mělo mít aktuální přehled o nejnovějších trendech, které se v oblasti stimulace a motivace zaměstnanců v daném čase objevují. Pro vedoucí pracovníky je však stejně důležité jako sledovat trendy na trhu, také sledovat stav spokojenosti jejich podřízených. V případě, že dojde k poklesu výkonnosti zaměstnance, je dobré s tímto zaměstnancem provést osobní rozhovor nebo v určitých časových intervalech pomocí například dotazníkové šetření, zjistit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců. Jelikož forma dotazníkového šetření je anonymní forma zjišťování potřebných informací, je tedy pro zaměstnance mnohem snazší sdělit svůj názor. Pro společnost se tak toto šetření může stát nedocenitelným zdrojem poznatků, ze kterých může vyvodit potřebná opatření.

Motivace je souborem činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka. Člověk, který je v přiměřené míře motivován, je schopen dosahovat požadovaného výkonu. Právě nalezení této optimální hladiny motivování lidí je důležitým faktorem, protože oba extrémy ať už nedostatečná motivace nebo naopak přehnaná motivace mohou přinášet v činnosti zaměstnanců problémy. Motivace vychází z vnitřních potřeb zaměstnance, jedná se tedy o zaměstnancův osobní postoj k vykonávané činnosti a je na vedoucím pracovníku, aby svému podřízenému jasně definoval cíle a kroky, které povedou k uspokojení potřeb zaměstnance a tím i k požadovanému výkonu ze strany zaměstnavatele. Teorií motivace se v minulosti zabývalo mnoho předních psychologů. Mezi nejznámější patří Maslow se svou hierarchií potřeb, Alderfer a jeho ERG teorie nebo Herzbergův dvoufaktorový model.

Jak je uvedeno výše, motivace vychází z vnitřních potřeb jedince. Stimulace naopak vychází z vnějšího okolí, které na zaměstnance působí. Z pravidla se jedná o různé formy hodnocení a odměňování zaměstnanců, ze strany zaměstnavatele. Systém odměňování zaměstnanců v organizaci by měl být přehledný, komplexní a pro každého zaměstnance naprosto jednoznačný. Jelikož se jedná o formu odměňování pracovníků za odvedený výkon, je důležité,

aby pracovník dopředu znal svou odměnu. Odměňování zaměstnanců je v určitých situacích i pro obě zainteresované strany výhodné, jelikož v České republice jsou určité formy odměňování daňově zvýhodněné pro zaměstnance i zaměstnavatele. Mezi českými zaměstnanci jsou dlouhodobě oblíbené dovolená navíc, vzdělání nebo poskytování mobilních telefonů.

Proces stimulace a motivace zaměstnanců jsou dva navzájem propojené světy, kdy jeden faktor ovlivňuje, doplňuje a rozvíjí faktor druhý. Proto je důležité, aby vedení společnosti k této problematice přistupovalo komplexně a dlouhodobě se jí věnovalo.

V praktické části mé bakalářské práce budou verifikovány tři výzkumné hypotézy a zodpovězena jedna výzkumná otázka. Níže prezentované výzkumné hypotézy a výzkumná otázka byly stanoveny na základě zpracování teoretických východisek a implementací logické (teoretické) metody – indukce.

- *H1: Více než 70 % respondentů je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které zaměstnavatel poskytuje.*
- *H2: Více než 50 % respondentů je spokojeno s tím, jak je vedoucí zaměstnanec chválí za odvedenou práci.*
- *H3: Pro více než 60 % respondentů jsou zaměstnanecké benefity důležité.*
- *Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami, které respondenti využívají?*

Při ověřování stanovených výzkumných hypotéz a při verifikaci i následného zodpovězení výzkumné otázky bude mimo jiné využito matematicko-statistických metod a dedukce jako jedné z logických (teoretických) metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA A PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro vypracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost, která se převážně orientuje na pořádání audiovizuálních produkcí. S touto činností vybrané společnosti souvisí i další činnosti, které vybraná společnost provozuje, a to půjčování zvukových a zvukově vizuálních nosičů, hostinská činnost, reklamní agentura, realitní kancelář, pronájem nemovitostí včetně služeb spojených s touto činností a jiné. Vybraná společnost je zapsána u Městského soudu v Praze jako společnost s ručením omezeným. Zapsána byla dne 29. 01. 2001. Základní kapitál společnosti je ve výši CZK 80 000 000. Sídlo společnosti se nachází v Praze – Smíchov. Vybraná společnost v současné době provozuje síť dvanácti multikin po celé České republice a je tak druhou nejrozšířenější společností v tomto odvětví. V roce 2001 otevřela své pobočky v Ostravě a Hradci Králové, o rok později v Českých Budějovicích. V roce 2005 byla otevřena pobočka v Olomouci. Následovala v roce 2006 Plzeň, v roce 2007 Pardubice a v roce 2008 Mladá Boleslav, Jihlava a Liberec. V roce 2009 provedla vybraná společnost fúzi se zanikající společností Village Cinemas Czech Republic s. r. o., čímž rozšířila své působení i na Prahu, a to ve dvou pobočkách. Poslední pobočka byla zřízena v roce 2012 v Opavě. Vybraná společnost také uzavřela partnerství se slovenskou sítí multikin Cinemax, kde lze využívat dárkové poukázky, které lze zakoupit na pokladnách multikin. Multikina jsou vybavena nejmodernější promítací technologií a technikou, kde je využíváno i moderních zvukových technologií. Všechna kina jsou vybavena 3D technologií promítání. Společnost v multikině Praha Anděl umožňuje využít svým návštěvníkům luxusní prostředí sálu Gold Class pro soukromé nebo firemní akce, včetně poskytnutí kinosálů pro konferenční účely. Vybraná společnost nabízí pro své zákazníky také věrnostní klubový systém, který poskytuje zákazníkům finanční zvýhodnění při nákupu vstupenek a občerstvení. Celková kapacit multikin je 15 000 návštěvníků. Ročně tedy služeb vybrané společnosti využijí ve všech městech desítky tisíc návštěvníků. Trh je v tomto segmentu silně konkurenční, proto společnost odmítla sdělit bližší ekonomické výsledky a ukazatele. (Interní zdroje vybrané společnosti)

Společnost se chce zaměřit na hledání nových způsobů, jak oslovit své potenciální zákazníky. Cílovou skupinou společnosti jsou převážně mladí lidé. Ti dnes využívají ve velkém chytré telefony a touto cestou by společnost chtěla jít. Proto také upouští od outdoor aktivit a tradičních letáků a posiluje investice do online marketingu a využívání chytrých aplikací na mobilních telefonech. Tuto příležitost se snaží také využít pro uzavírání nových partnerství s lokálními obchodníky. (KRUPKA, ©2015)

6.1 SWOT analýza vybrané společnosti

SWOT analýza vybrané společnosti slouží pro celkové zhodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek vybrané společnosti, jejich příležitostí (Opportunities) a možných hrozeb (Threats). Analyzované proměnné se hodnotí při této analýze pouze ke vztahu k okolí společnosti. Nejčastěji se jedná o konkurenci, která je základním bodem při strategickém rozhodování společnosti. Tato skutečnost je důležitá při rozhodování, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku vybrané společnosti. (Bednarčík, 2007, s. 81)

Při sestavování SWOT analýzy (Tab. 1) jsem vycházel ze získaných poznatků o vybrané společnosti a celkové situaci na trhu, a také z osobních zkušeností a vlastních realizovaných pozorování ve vybrané společnosti.

Tab. 1. SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice a zkušenosti (na trhu 16 let). • Stabilní finanční situace vybrané společnosti. • Dobrá pověst společnosti. • Přední místo v odvětví na trhu. • Vhodné umístění pobočky společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnávání pouze mladých zaměstnanců – studentů. • Dostatečně neefektivní systém odměňování. • Nedostatečné začlenění zaměstnanců do rozvoje vybrané společnosti. • Stabilita webových stránek.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Chyby konkurenčních společností. • Rozšíření poboček za pomoci pohlcení konkurence. • Technologický rozvoj v otázkách multimédií • Nárůst kupní síly obyvatelstva • Rostoucí obliba filmových představení 	<ul style="list-style-type: none"> • Velmi silně konkurenční prostředí na trhu. • Zvyšování cen energií a technologií. • Zvyšování cen služeb a zboží. • Pokles kupní síly obyvatelstva. • Změna a úpravy legislativy a zákonů

Podle tabulky (Tab. 1) lze říci, že má vybraná společnost stejné množství silných i slabých stránek. Mezi silné stránky lze zařadit tradice a zkušenosti, především u vedení společnosti,

jelikož na trhu působí už 16 let. Díky dlouholetému působení na trhu má vybraná společnost velmi dobrou pověst, díky které jí patří přední místo na trhu. Umístění pobočky na okraji centra města, je pro společnost velmi výhodné.

Mezi slabé stránky patří stabilita nových webových stránek. Momentální stav webových stránek způsobuje zákazníkům problémy při objednávkách. Vybraná společnost pro fungování provozu využívá převážně mladých lidí, což je její slabá stránka, jelikož po ukončení studia mladí lidé odchází na trh práce a vybraná společnost je tak neustále nucena hledat nové zaměstnance. S tímto bodem souvisí i nedostatečné začlenění zaměstnanců do rozvoje vybrané společnosti a slabý systém odměňování zaměstnanců.

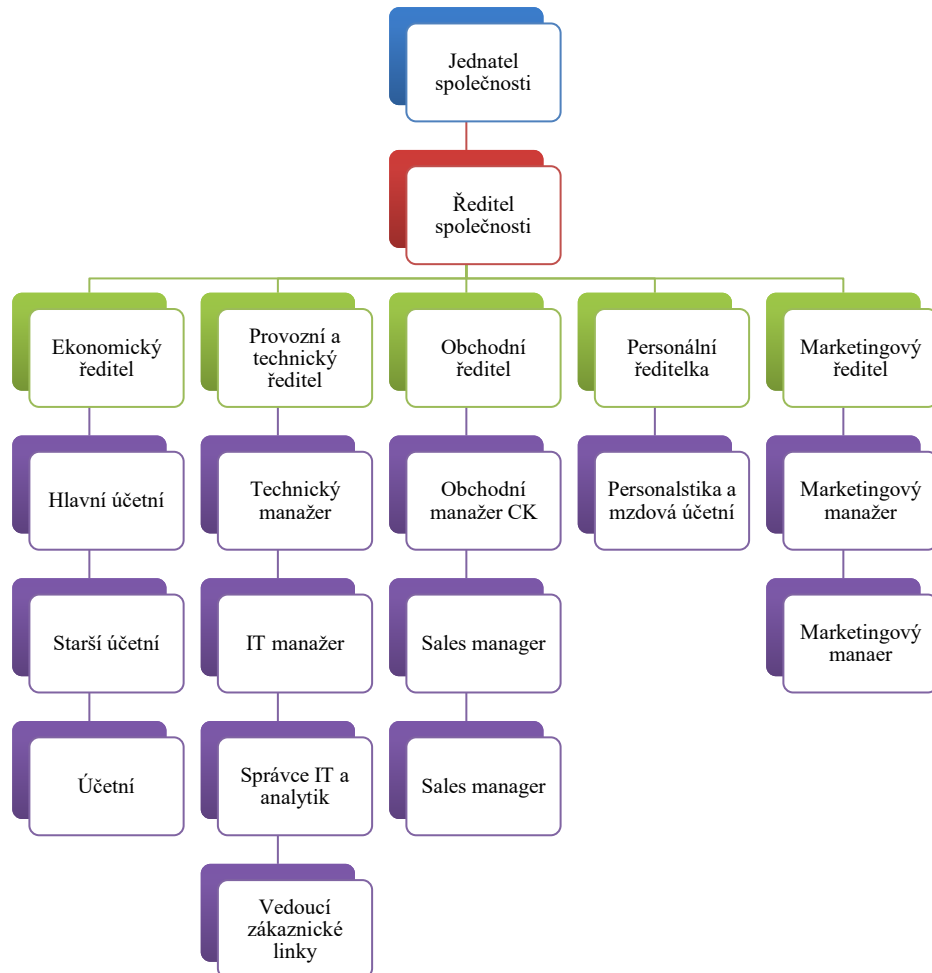
Příležitosti, které na společnost čekají jsou v první řadě chyby konkurenčních společností. V případě pochybení konkurence by mohla společnost tyto konkurenty pohltnout a rozšířit tak své pobočky. V případě, kdy by se na trhu objevily nové technologie, mohla by společnost zlepšit své služby. V případě zlepšení ekonomické situace obyvatelstva, by se mohla zvýšit i oblíbenost filmových představení, kde by byli zákazníci ochotni utratit své finanční prostředky ve společnosti.

Hrozbou je pro vybranou společnost velmi silně konkurenční prostředí, které se každým dnem rozrůstá a rozvíjí. Vybraná společnost je silně závislá na ceně energií a technologií, proto by nějaká výrazná změna v tomto ohledu mohla pro vybranou společnost znamenat problémy. Celková změna v hospodářské politice státu a ztráta kupní síly obyvatelstva v hrozících politických nebo ekonomických krizích jsou velmi aktuální hrozbou. Pokud by došlo k razantním změnám v legislativě a zákonech, znamenalo by to pro společnost patřičnou hrozbu a problémy.

6.2 Organizační struktura vybrané společnosti a pobočky

Na obrázku (Obr. 6) je znázorněna organizační struktura vybrané společnosti, která zahrnuje nejvyšší vedení společnosti a vedení jednotlivých oddělení. Na vrcholu této struktury je jednatel společnosti, který jedná jménem vybrané společnosti. Pod ním figuruje ředitel společnosti, který zařizuje fungování jednotlivých oddělení. Vybraná společnost je rozdělena na ekonomické oddělení, které má na starosti ekonomický ředitel a toto oddělení se zaměřuje převážně na účetní operace. Provozní a technické oddělení vede provozní a technický ředitel a činností tohoto oddělení je převážně technická a IT správa poboček a webových stránek.

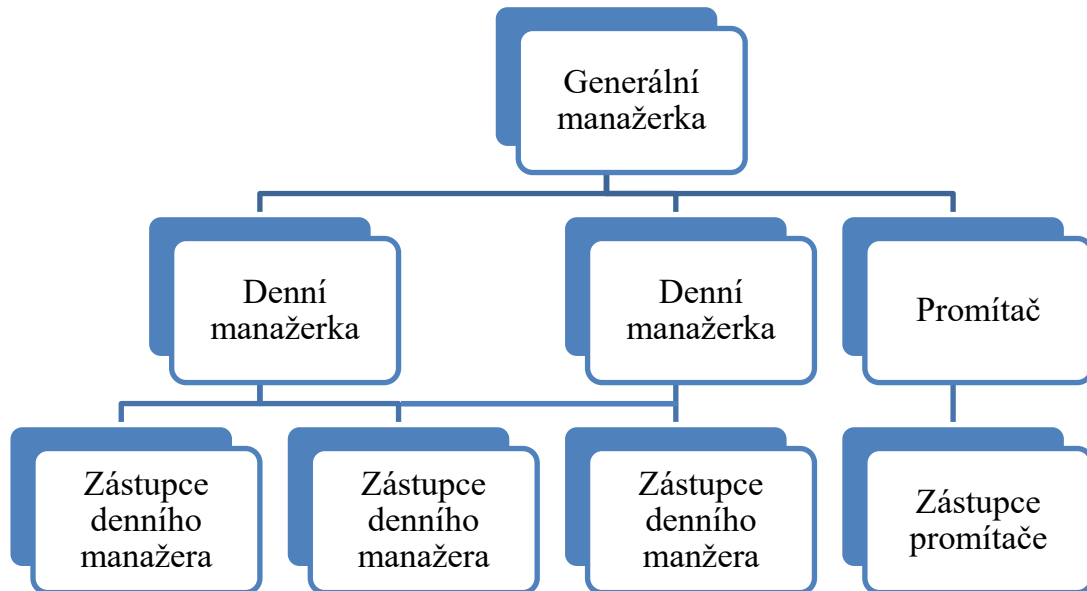
Pod obchodního ředitele spadá obchodní oddělení a personální ředitelka má na starost personální otázky a mzdovou účtárnu. Činností marketingového ředitele a jeho manažerů jsou marketingové otázky vybrané společnosti.



Obr. 6. Organizační struktura vybrané společnosti (Interní materiály vybrané společnosti)

Tato bakalářská práce je zaměřena na vybranou pobočku se sídlem v Olomouci. Na této pobočce je zaměstnáno v provozu 33 brigádníků a o vedení této pobočky se stará generální ředitelka a dvě denní manažerky, jak je znázorněno na obrázku (Obr. 7) a promítač. Tyto osoby jsou zaměstnány na hlavní pracovní poměr. Brigádníci jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti. I tímto je daná společnost poměrně zajímavá, a právě otázka motivace a stimulace zaměstnanců/brigádníků je komplikovaným problémem. Na pozici zastupujícího denního manažera jsou povyšováni zaměstnanci, kteří mají vynikající pracovní výsledky na všech pracovních pozicích v provozu. Jedná se tak formu kariérního růstu pro brigádníky ve společnosti. Cílem vybrané společnosti je udržet brigádníky po celou dobu jejich studia, ať už středoškolského nebo vysokoškolského. Proto

je snahou vybrané společnosti zaujmout studenty pracovní dobou, kde si studenti mohou volit své pracovní možnosti v koordinaci se studijními potřebami a také platovým ohodnocením, které poskytne studentům dostatečné prostředky pro uspokojování jejich potřeb.



Obr. 7. Struktura vybrané pobočky Olomouc (Vlastní zpracování)

Na pobočce Olomouc mají zaměstnanci k dispozici kompletní sociální zázemí včetně šaten, které jsou rozděleny na dámské a pánské. Jídelna a prostor pro odpočinek při povinné pauze během směny jsou přístupné všem zaměstnancům pobočky. V prostorách provozu multikina je poté přístupné umyvadlo pro dodržování hygieny při práci s potravinami.

6.3 Finanční a nefinanční hodnocení zaměstnanců

Finanční ohodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti je postaveno na časové mzdě. Pro nové zaměstnance je časová mzda pevně stanovena. V případě, že zaměstnanec rozšíří své pracovní schopnosti i na další příslušné pozice, jako jsou obsluha baru nebo pokladna, je mu mzda jednorázově navýšena. Tento stav nutí nově příchozí zaměstnance rozšiřovat své pracovní dovednosti a tím být pro vybranou společnost univerzálnější pracovní silou. Mzda zaměstnance je složena z fixní složky (základní mzda) a složky pohyblivé (prémie). Prémie jsou určeny pro brigádníky na pracovní pozici pokladna a obsluha baru, kdy je zaměstnancům na těchto pozicích při splnění denních limitů, které se počítají podle koeficientu na počet zákazníků, navýšena hodinová mzda podle pevně daných parametrů. Tento stav je motivací pro zaměstnance k nabízení více zboží, které vede ke zvyšování tržeb vybrané společnosti, a pro zaměstnance je stimulační právě prémieová složka mzdy.

Nepeněžní složka odměňování se skládá z poukázek na občerstvení u obchodního partnera, kde si zaměstnanci mohou vybrat menu z nabídky dle své vlastní volby. Tímto benefitem jsou odměňováni zaměstnanci, kteří odvedou mimořádný výkon v provozu, a uděluje ji denní manažer na základě svého osobního rozhodnutí.

Další formou odměny, která je zaměstnancům poskytována za počet odpracovaných směn za měsíc, je možnost využívání podnikových služeb pouze pro jejich osobu.

Jak je patrné, nepeněžních složek odměňování, které by motivovaly a stimulovaly zaměstnance, vybraná společnost příliš nevyužívá. Proto je úkolem této bakalářské práce zjistit spokojenost zaměstnanců se současným stavem a navrhnout pro vedení vybrané společnosti případné nové formy nepeněžních odměn, které by reflektovaly požadavky zaměstnanců a tím pro ně byly dostatečně motivační, stimulační a samozřejmě také určitým způsobem zajímavé.

7 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM – INTERVIEW S VEDOUCÍM ZAMĚSTNANCEM

Pro potřeby praktické části bakalářské práce byly provedeny v rámci kvalitativního výzkumu polostandardizovaná interview s vedoucími zaměstnanci vybrané společnosti, aby byl vyjádřen postoj a přístup vybrané společnosti k problematice stimulačních a motivačních faktorů. Tímto děkuji vedoucím zaměstnancům, kteří si našli v náročném pracovním programu čas na zodpovězení několika otázek.

V první otázce byli vedoucí zaměstnanci dotazováni na systém hodnocení, který je ve vybrané společnosti v současné době využíván. Z interview vyšlo najevo, že vybraná společnost využívá velmi jednoduchý a efektivní systém známkového hodnocení.

Na konci směny, je každý zaměstnanec známkován jako ve škole od jedničky, tedy nejlepší známky, až po pětku na základě pozorování, kterém během dne provádí vedoucí zaměstnanec. Pokud zaměstnanec podává standartní pracovní výkon, obdrží známku dvě, která je tak výchozí známkou pro dané hodnocení.

Jestliže je konkrétní zaměstnanec mimořádně pracovitý, sám si žádá o práci navíc, je šikovný, aktivní obdrží známku jedna. V případě, kdy zaměstnanec není aktivní, je pomalý a nešikovný dostává známku horší než dva. Známkou pět zaměstnanec dostává v případě hrubých pracovních problémů nebo v případě neomluveného příchodu do zaměstnání a toto hodnocení je poté podkladem pro případný postih nebo odměnu zaměstnance. Každá mimořádná známka zaměstnance je označena poznámkou.

Tento systém hodnocení zaměstnanců mne velmi zaujal, a proto jsem se denní manažerky dotázal, zda mají zaměstnanci přístup k výsledkům hodnocení a jaké odměny za případné hodnocení mohou zaměstnanci obdržet.

Z interview mimo jiné vyplynula skutečnost, že zaměstnanci mohou nahlédnout do systému hodnocení na počítači u vedoucího zaměstnance přímo v kanceláři. K tištěné podobě tohoto hodnocení zaměstnanci nikde přístup nemají.

Na konci měsíce jsou všechny známky pro každého zaměstnance zprůměrovány a předány generální manažerce, která na jejich základě rozděluje finanční odměnu.

Pokud vedoucí zaměstnanec usoudí, že pracovní výkon některého zaměstnance byl opravdu mimořádně aktivní, může tomuto zaměstnanci udělit poukázku na stravování k vybranému smluvnímu partnerovi.

V rámci poslední otázky, která byla zaměřena a na pochvalu, jenž vedoucí zaměstnanec předává na konci směny, bylo zjištěno, že se vedoucí zaměstnanci snaží každému zaměstnanci na konci směny poděkovat slovy „děkuji“ nebo „dobrá práce“ pokud to okolnosti dovolují. Snaží se tak zaměstnanci vyjádřit poděkování za jeho odvedený pracovní výkon a stimulovat ho tak, aby ve svém pracovním nasazení i nadále pokračoval.

8 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM – CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jen vhodně stimulovaný a motivovaný zaměstnanec, který svoji práci vykonává svědomitě a s maximálním nasazením, je pro společnost přínosný, zvyšuje její prosperitu a konkurenceschopnost na trhu. Tuto problematiku péče o zaměstnance si vedení vybrané společnosti uvědomuje, a proto se rozhodlo pro spolupráci na bakalářské práci, která se touto otázkou zabývá a společnosti přinesla analýzu současného stavu stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti.

Samotné dotazníkové šetření tvoří kvantitativní část bakalářské práce – analýzy stimulačních a motivačních faktorů. Tato analýza byla zaměřena na zjištění současného stavu stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti. Otázky, které jsou součástí dotazníkového šetření, byly konzultovány s generální manažerkou vybrané společnosti a koncipovány pro potřeby zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním procesem ve vybrané společnosti, s odměňováním a zaměstnaneckými výhodami, vztahy na pracovišti a postoji zaměstnanců k vybrané společnosti. Zaměstnanci také v závěru dotazníkového šetření mohli vyjádřit své náměty a připomínky ke stimulačním a motivačním faktorům ve společnosti. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní.

8.1 Sestavení dotazníku

Dotazník byl sestaven na základě potřeby zjištění jasného postoje zaměstnanců ke stimulačním a motivačním otázkám a ke způsobům odměňování. Otázky byly důkladně konzultovány s vedením společnosti, tak aby co nejlépe vystihly a pokryly potřeby vybrané společnosti a přinesly tak potřebné odpovědi a podklady pro návrhy na případná zlepšení.

V dotazníku byly využity jak uzavřené otázky, kde zaměstnanci vybírali z předem navrhnutých odpovědí, tak otázky otevřené, kde mohli vyjádřit svůj postoj k dané problematice. Dotazník celkem obsahoval 27 otázek a úvod. V úvodní části byla respondentům představena má osoba a problematika, kterou se ve své bakalářské práci věnují, a respondenti byli ubezpečeni, že dotazníkové šetření je zcela anonymní a poslouží pouze pro potřeby mé bakalářské práce a pro vedení vybrané společnosti k interním potřebám. Respondentům bylo také poděkováno za čas, který věnovali vyplnění dotazníku.

Součástí přílohy (Příloha – P I) bakalářské práce je také dotazník, který byl zaměřen na analýzu současného stavu stimulačních a motivačních faktorů, a který byl předložen zaměstnancům vybrané společnosti. Samotný dotazník byl rozdělen do 5 okruhů:

- otázky zaměřené na vztah zaměstnance k vybrané společnosti.
- otázky zaměřené na mzdu ve vybrané společnosti.
- otázky zaměřené na motivační faktory ve vybrané společnosti.
- otázky zaměřené na stimulační faktory a odměňování ve vybrané společnosti.
- identifikační otázky zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Pro sestavení dotazníku bylo využito počítačového programu Google Forms, který byl využit i pro zpracování odpovědí získaných z dotazníkového šetření. Pro účely zpracování dotazníku, byl také u některých otázek využit program Microsoft Excel. Ke grafickému znázornění výsledků šetření byly využity výsečové a stupnicové grafy, podle vhodnosti vztahu ke konkrétní otázce.

8.2 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno během časového období dvou dnů, kdy byl zaměstnancům předán elektronickou formou dotazník. Na dotazník, který byl distribuován mezi zaměstnanci vybrané společnosti, odpovědělo z celkového počtu 33 zaměstnanců, kteří jsou ve vybrané společnosti zaměstnání, 30 zaměstnanců. Tři zaměstnanci na dotazník neodpověděli. Návratnost dotazníku tak byla celkem 90,9 %.

Dotazníkové šetření posloužilo k ověření stanovených výzkumných hypotéz a výzkumné otázky, jež byly stanoveny na konci teoretické části této bakalářské práce. Konkrétně se jedná o tyto tři výzkumné hypotézy a jednu výzkumnou otázku:

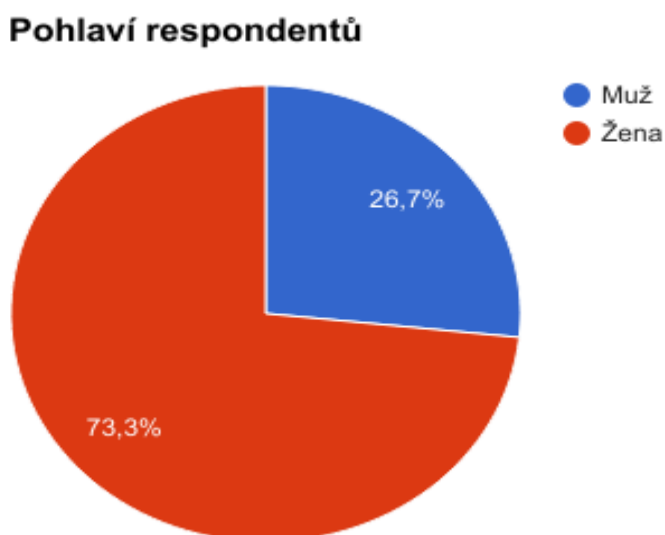
- *H1: Více než 70 % respondentů je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které zaměstnavatel poskytuje.*
- *H2: Více než 50 % respondentů je spokojeno s tím, jak je vedoucí zaměstnanec chváli za odvedenou práci.*
- *H3: Pro více než 60 % respondentů jsou zaměstnanecké benefity důležité.*
- *Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami, které respondenti využívají?*

9 ANALÝZA ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ Z REALIZOVANÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V následujících podkapitolách budou analyzovány odpovědi na jednotlivé otázky, které byly součástí realizovaného dotazníkového šetření.

9.1 Identifikační otázky – otázky zaměřené na respondenty

Analýza otázek, které byly zaměřeny na respondenty, se zabývají pohlavím, věkem a vzděláním u respondentů. Jak znázorňuje obrázek (Obr. 8) z celkového počtu třiceti respondentů, bylo 73,3 % ženského pohlaví, což je 22 žen a 26,7 % mužského pohlaví reprezentuje 8 mužů.

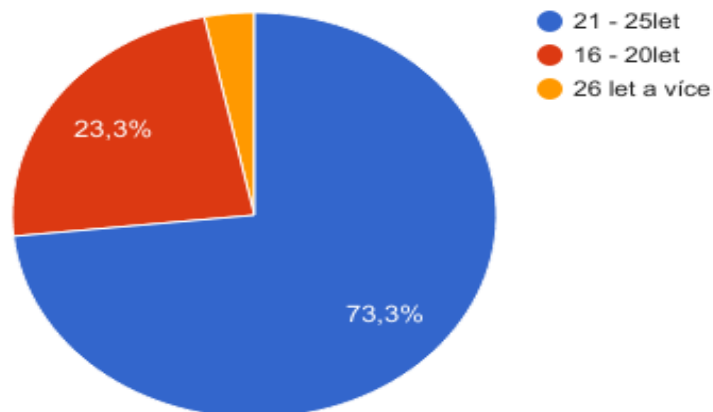


Obr. 8. Pohlaví respondentů (Google Forms, ©2017)

Tento stav je dle mého názoru dán faktem, kdy mladí muži se spíše zaměřují na profese a brigády, které jsou fyzického charakteru než na profese, které se týkají obchodních záležitostí, které jsou doménou žen.

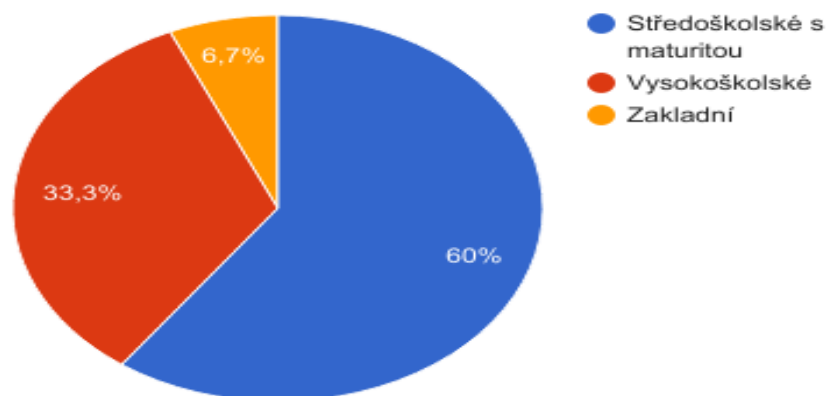
Vybraná společnost by chtěla tento trend změnit, jelikož do svého provozu potřebuje i mladé muže, kteří rozumí technologiím.

Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, vybraná společnost zaměstnává mladé lidi potažmo studenty. Tento stav je znázorněn na obrázku (Obr. 9).

Věk respondentů*Obr. 9. Věk respondentů (Google Forms, ©2017)*

Největší skupinu zaměstnanců tvoří mladí lidé ve věku 21 – 25let, konkrétně je to 73,3 % respondentů. V tomto případě se jedná o vysokoškolské studenty, kteří studují v Olomouci nebo přilehlých městech. Menší skupinu respondentů tvoří osoby 16 – 20let, kde jsou zastoupeni také studenti středních škol. Jedna osoba pak připadá na věkovou hranici 26 let a více, což představuje 3,3 % všech respondentů.

Další obrázek (Obr. 10) znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Celkem 60 % představují studenti s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má 33,3 % a 6,7 % základní.

Dosažené vzdělání*Obr. 10. Dosažené vzdělání (Google Forms, ©2017)*

Zajímavostí je, že nikdo z respondentů nezvolil možnost středoškolského vzdělání s výučním listem. Studenti s tímto vzděláním pravděpodobně během studia na střední škole hledají uplatnění v oboru svého studia.

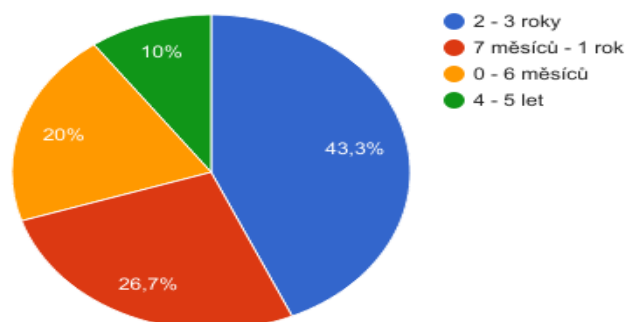
V další otázce měli zaměstnanci uvést svoji pracovní pozici. Vybraná společnost má momentálně nejvíce brigádníků na pozici pokladna, kde je aktuální stav 12 osob. Pozici bar je aktuálně zaučeno 9 osob. Na pozici zástupce denního manažera jsou 3 osoby. Tyto osoby musí zvládat také pozici bar a pokladna. Na pozici uvaděč nastupují nově příchozí zaměstnanci, kteří se tak seznamují s provozem, před tím, než se zaučí na vybranou pozici bar nebo pokladna. Pozici zástupce promítače uvedla v dotazníku jedna osoba.

9.2 Otázky zaměřené na vztah zaměstnance k vybrané společnosti

V následující části bakalářské práce jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které se zabývají spokojeností zaměstnanců s fungováním vybrané společnosti.

Obrázek (Obr. 11) níže znázorňuje dobu pracovního poměru u zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jak je patrné nejvíce zaměstnanců 43 %, je aktuálně ve společnosti zaměstnáno dva až tři roky. Tato skupina představuje vysokoškolské studenty, kteří aktuálně dokončují bakalářské studium. Snahou společnosti je udržet tyto zkušené zaměstnance i po zbytek jejich studia, jelikož představují páteř společnosti, na které stojí celý provoz, a od kterých se také učí nově příchozí brigádníci. Druhou nejpočetnější skupinou 27 % jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti sedm měsíců až jeden rok. Zaměstnanci, kteří jsou ve vybrané společnosti nejkratší dobu do šesti měsíců, představují 20 %. Zaměstnanci, kteří během letošního roku pravděpodobně ukončí působení ve vybrané společnosti, z důvodu dokončení studia, tvoří 10 % a jsou ve společnosti čtyři až pět let. Za tyto zaměstnance bude muset společnost hledat v blízké době nové zaměstnance.

Jak dlouho ve vybrané společnosti pracujete?

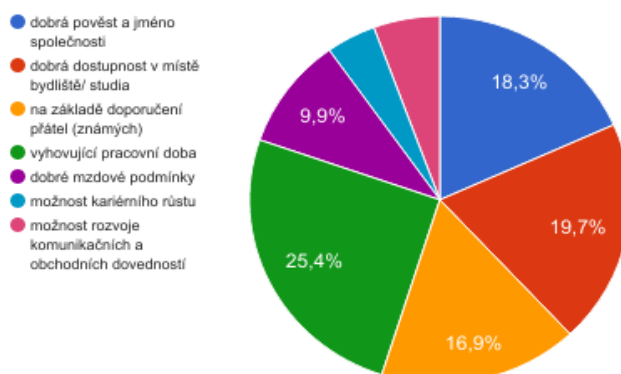


Obr. 11. Délka pracovního poměru ve vybrané společnosti (Google Forms, ©2017)

V následující otázce, která je graficky znázorněna na obrázku (Obr. 12) vybírali zaměstnanci důvody, proč se rozhodli pracovat ve vybrané společnosti.

Na výběr měli z několika možností, přičemž maximálně mohli zvolit možnosti tři, přičemž bylo přijato 71 odpovědí na tuto otázku a z tohoto čísla vychází procentuální vyjádření. Nejvíce zaměstnanců uvedlo důvod vyhovující pracovní doba 25 %, což znamená, že tuto variantu zvolilo hned 18 respondentů.

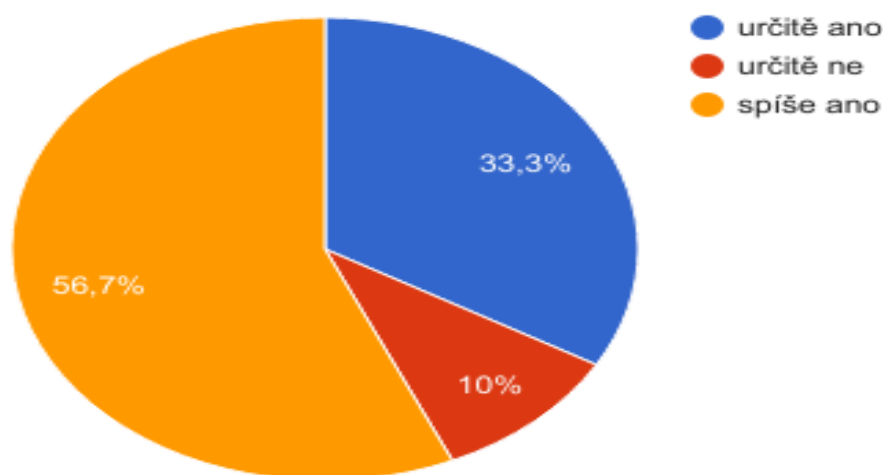
Proč jste se rozhodl/a pracovat ve vybrané společnosti?



Obr. 12. Důvody, proč se zaměstnanci rozhodli pro vybranou společnost (Google Forms, ©2017)

Tento výsledek není velkým překvapením, jelikož provoz multikina začíná v odpoledních hodinách a končí večer, což je pro studenty vyhovující časové rozmezí. Další nejčastější důvod uvedli respondenti dobrou dostupnost v místě bydliště/studia 20 % odpovědí a zvolilo ji 14 respondentů. Možnost dobrá pověst a jméno společnosti uvedlo 18 % odpovědí 13 respondentů a tuto možnost podporuje i čtvrtá nejčastější odpověď, kdy v 17 % případů 12 respondentů rozhodlo na základě doporučení přátel/známých. Tyto odpovědi podporují skutečnost, že vybraná společnost má díky své dlouholeté tradici na trhu opravdu dobrou pověst a velmi často se stává, že zaměstnanci, kteří pro vybranou společnost pracovali v minulosti, doporučují pro pracovní poměr vybranou společnost svým blízkým. Zhruba v 10 % odpovědí respondentů se pro práci ve vybrané společnosti rozhodlo díky dobrým mzdovým podmínkám.

Vyhovuje Vám pracovní doba?



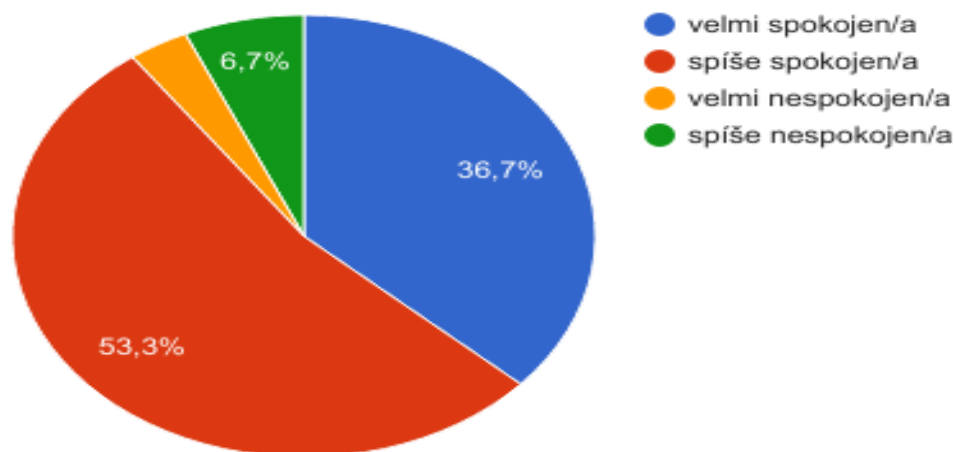
Obr. 13. Názor zaměstnanců na pracovní dobu (Google Forms, ©2017)

Na výše uvedeném obrázku (Obr. 13) vyjádřili zaměstnanci svůj názor na to, zda jim vyhovuje pracovní doba. Téměř 57 % jich uvedlo spíše ano a 33 % uvedlo určitě ano. Pouze 10 % uvedlo určitě ne. Zaměstnanci, kteří vybrali možnost spíše ne nebo určitě ne, byli požádáni o to, aby uvedli důvody, které je k tomu vedli.

Všichni shodně uvedli jako důvod nepravidelnou pracovní dobu, kdy nevědí přesný začátek a konec směny. Bohužel tento stav je pravděpodobně neřešitelný, jelikož pracovní doba je přizpůsobena potřebám provozu.

Další otázkou, na kterou respondenti odpovídali, byl dotaz na jejich celkovou spokojenost se současným zaměstnáním. Jak je znázorněno na obrázku (Obr. 14) níže, je patrné, že u zaměstnanců vybrané společnosti převládá celková spokojenost, jelikož 37 % zvolilo možnost velmi spokojen/a, celkem 53 % odpovědělo spíše spokojen/a. Spíše nespokojen/a se cítí 7 % respondentů a jeden respondent poté zvolil možnost velmi nespokojen/a. Respondenti, kteří uvedli tuto odpověď, byli opět požádáni o to, aby uvedli důvody, které je k tomu vedli. Jako jeden z důvodů nespokojenosti uvedli respondenti pracovní dobu, organizační a kolektivní problémy. Jak je vidět, většinová část pracovníků je v organizaci spokojena i přesto by měla organizace případné naznačené problémy v dotazníkovém šetření prověřit.

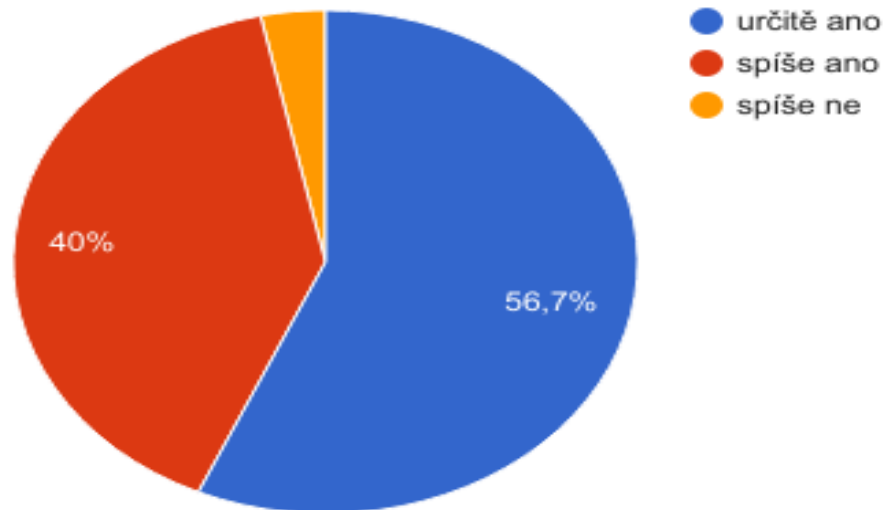
Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?



Obr. 14. Celková spokojenost zaměstnanců (Google Forms, ©2017)

Obrázek (Obr. 15) znázorňuje, jestli by zaměstnanci doporučili zaměstnání svým blízkým. Téměř všichni by své současné zaměstnání doporučili, a to konkrétně 57 % určitě ano, celkem 40 % spíše ano. Pouze jedna osoba odpověděla spíše ne a jako důvod uvedla nevyhovující pracovní dobu.

Doporučil/a byste své zaměstnání někomu ze svých blízkých?

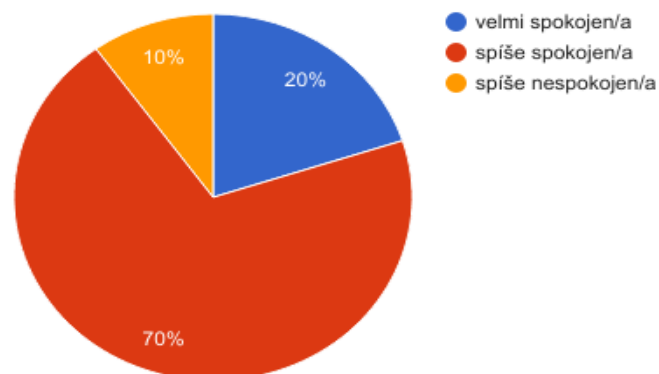


Obr. 15. Doporučení zaměstnání od zaměstnanců (Google Forms, ©2017)

9.3 Otázky zaměřené na mzdu ve vybrané společnosti

V následující sérii otázek odpovídali respondenti na otázky zaměřené na jejich mzdu. V těchto otázkách vyjadřovali svoji spokojenost s výší mzdy, dále důležitost, kterou pro ně mzda znamená, a měli také vyjádřit svůj názor na případné navýšení mzdové sazby.

Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením ve vybrané společnosti?



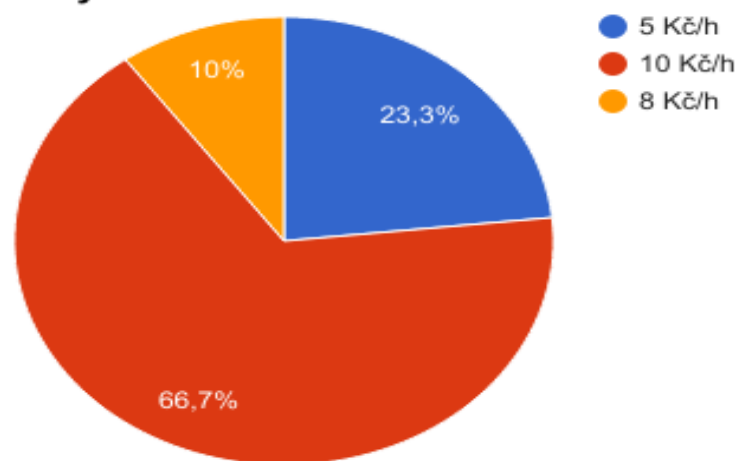
Obr. 16. Spokojenost se mzdovým ohodnocením (Google Forms, ©2017)

V úvodní sekci otázek zaměřené na mzdu vyjadřovali zaměstnanci svoji spokojenost. Jak je vidět na obrázku (Obr. 16), tak 70 % zaměstnanců je se svým mzdovým hodnocením spíše spokojeno a 20 % velmi spokojeno. Pouze 10 % respondentů je nespokojeno.

V rámci mzdového faktoru měli zaměstnanci vyjádřit míru důležitosti, jenž pro ně mzdové hodnocení znamená. Konkrétně v rámci otázky „Jak je pro Vás výše mzdového hodnocení důležitá?“, na stupnici od jedné – velmi důležitá, dvě – spíše důležitá, tři – spíše nedůležitá a čtyři – nedůležitá odpovědělo 13 respondentů, že je pro ně výše mzdy velmi důležitá, pro 15 respondentů je spíše důležitá a 2 dvě osoby je spíše nedůležitá. Odpověď nedůležitá nevolil nikdo z dotazovaných.

V rámci další otázky měli zaměstnanci vyjádřit představu o navýšení případném mzdovém navýšení. Tato skutečnost je znázorněna na obrázku (Obr. 17), kde je patrné, že i když jsou zaměstnanci se svou mzdou spokojeni, její navýšení by si představovali téměř ze 67 % o 10 Kč/h, navýšení o 5 Kč/h by si přálo 23 % dotazovaných a 10 % by chtělo zvýšit hodinovou mzdu o 8 Kč/h. Možnost navýšení mzdy o 3Kč/h nevolil nikdo.

Pokud by Vám bylo nabídnuto navýšení mzdové sazby na hodinu, jaké je podle Vás její adekvátní navýšení?



Obr. 17. Mzdové navýšení (Google Forms, ©2017)

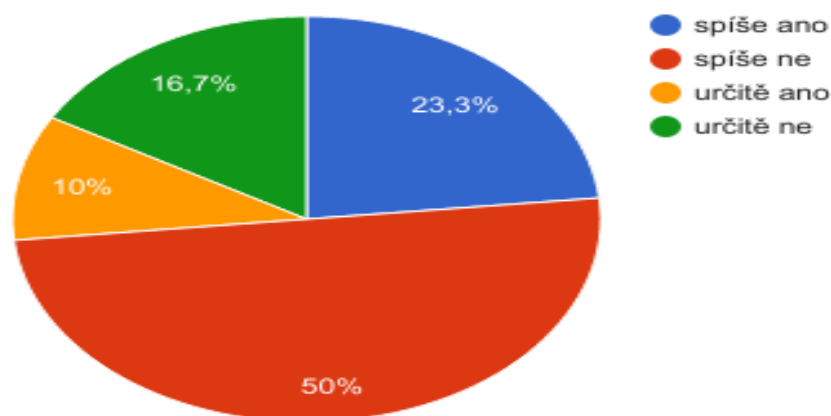
9.4 Otázky zaměřené na motivační, stimulační faktory a odměňování ve vybrané společnosti

Hlavní část otázek dotazníkového šetření byla věnována stimulačním faktorům a odměňování ve vybrané společnosti.

Jak je patrné z níže uvedeného obrázku (Obr. 18), ve vybrané společnosti jsou zaměstnanci výrazně nespokojeni s poskytovanými benefity.

Přesně 50 % respondentů odpovědělo, že je spíše nespokojeno a celkem 17 % je určitě nespokojeno. Tento stav je opravdu kritický. Pouze 23 % jich je spíše spokojeno a pouze jediný respondent je určitě spokojen.

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které Vám zaměstnavatel poskytuje?

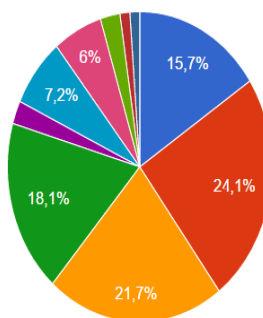


Obr. 18. Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (Google Forms, ©2017)

V další části dotazníku měli zaměstnanci vyjádřit míru důležitosti zaměstnaneckých benefitů, a to na stupnici od jedné – velmi důležitá, dvě – spíše důležitá, tři – spíše nedůležitá a čtyři – nedůležitá. Celkem sedm zaměstnanců uvedlo, že jsou pro ně zaměstnanecké výhody velmi důležité, pro patnáct jsou spíše důležité a pouze pro osm spíše nedůležitá. Žádný z dotazovaných neoznačil výhody jako nedůležité.

Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste rád/a uvítal/a ve vybrané společnosti?

- příspěvek na stravování
- podnikové zboží a služby zdarma
- odměny za práci při speciálních akcích
- vstupenky na bazén, masáže, fitness centra
- možnost rozvíjení svých znalostí v oboru
- vstupenky do divadla, na koncerty
- jazykové kurzy
- příspěvek k penzijnímu připojištění
- příspěvek na dopravu (ve svátky) pro za...
- odměny při životních jubileích

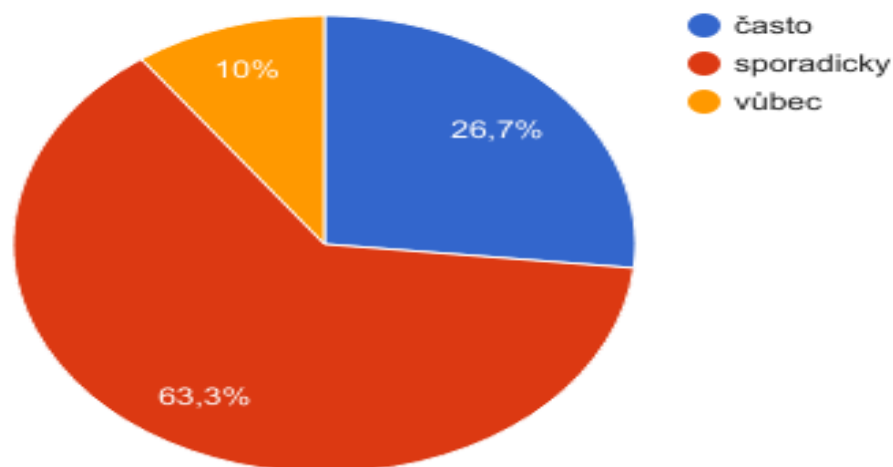


Obr. 19. Zajímavé benefity dle zaměstnanců (Google Forms, ©2017)

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti vybrat pro ně nejzajímavější zaměstnanecké benefity, přičemž měli možnost vybírat z předložených možností nebo navrhnout vlastní možnost a maximálně mohli vybrat tři možnosti. Celkem bylo uděleno 83 výběrů. Jak je vidno na obrázku (Obr. 19) zaměstnanci mají největší zájem o využívání podnikového zboží a služeb zdarma a to 24 % relativní četností a bylo pro tento benefit hned 20 zaměstnanců. Odměny za práci při speciálních akcích 22 %, což představuje v přepočtu osmnáct respondentů a třetí nejčastější možnost byla vstupenky na bazén, masáže, fitness centra. Sportovní a relaxační trávení volného času je mezi mladými velmi oblíbené, a proto není tento výsledek překvapením. Výrazný počet hlasů dostal také příspěvek na stravování, pro který bylo třináct lidí. Pětici nejzajímavějších benefitů podle zaměstnanců doplňují vstupenky do divadla, na koncerty, pro které by bylo šest zaměstnanců. Další možnosti, které zaměstnanci uvedli, jsou uvedeny v legendě, jelikož pro ně hlasovali ve většině případů pouze jedinci, nejsou pro vybranou společnost a ostatní zaměstnance velkým přínosem.

Respondenti se měli také vyjádřit k otázce stimulace k lepším výsledkům pomocí interní soutěže mezi zaměstnanci. Reakce na tuto otázku byla poměrně nejednoznačná, ale po součtu odpovědí spíše ne a určitě ne 60 % by tato varianta stimulace nebyla mezi zaměstnanci pravděpodobně přijata příliš pozitivně, protože pouze 40 % odpovědělo spíše ano nebo určitě ano. Vybraná společnost tak bude muset hledat jiné alternativy, jak stimulovat zaměstnance.

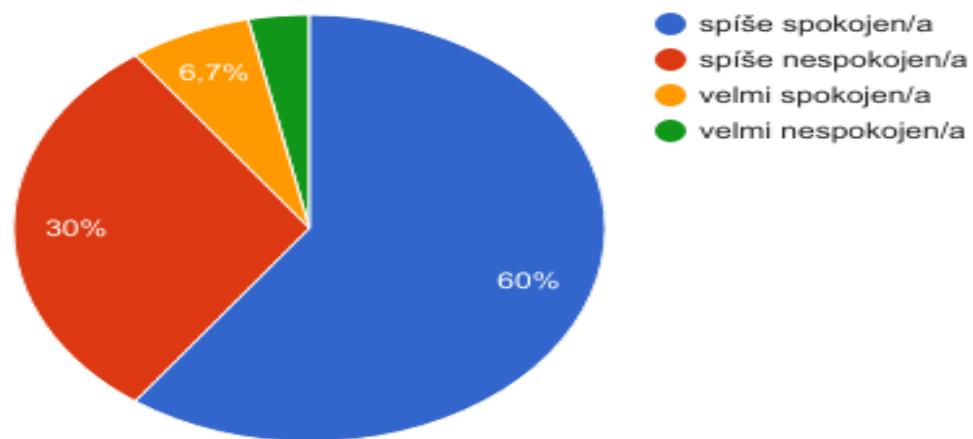
Jak často Vás zaměstnavatel stimuluje k dosahování lepších výsledků?



Obr. 20. Četnost stimulace podle zaměstnanců (Google Forms, ©2017)

Obrázek (Obr. 20) znázorňuje četnost stimulačních procesů ze strany zaměstnavatele podle zaměstnanců. Odpověď často uvádí pouze 27 % dotázaných. Možnost sporadicky, tedy ne příliš často uvedlo 63 % respondentů a 10 % si myslí, že vůbec. V tomto ohledu musí zaměstnavatel zlepšit své působení na zaměstnance, jelikož tímto způsobem může zlepšit i své výsledky.

Jak jste spokojen/a s tím jak Vás zaměstnavatel chválí za odvedený výkon?



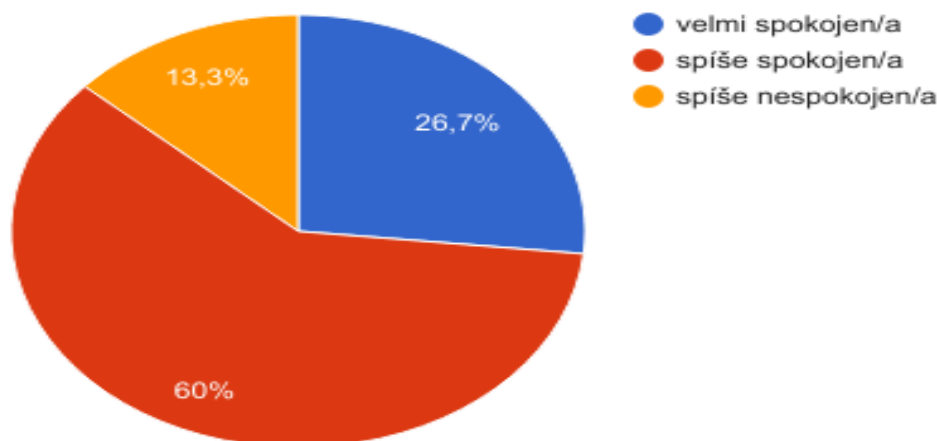
Obr. 21. Spokojenost s pochvalou od zaměstnavatele (Google Forms, ©2017)

Důležitým faktorem v motivaci a stimulaci zaměstnanců je také pochvala. Proto byli respondenti dotázáni na spokojenost s pochvalou ze strany zaměstnavatele za odvedený výkon (Obr. 21). Velmi spokojeno je 7 % a spíše spokojeno 60 %. Tato čísla jsou pro vybranou společnost pozitivní. Pokud ovšem v dané problematice přijme patřičná opatření, mohl by se zlepšit i stav 30 % respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni. Pouze jedna osoba opět uvedla, že je se stavem pochvaly od zaměstnavatele velmi nespokojena. Zaměstnanci byli také požádáni o vyjádření míry důležitosti pochvaly, podle následující stupnice jedna – velmi důležitá, dva – spíše důležitá, tři – spíše nedůležitá a čtyři – nedůležitá. Třináct respondentů uvedlo, že je pro ně pochvala velmi důležitá, pro patnáct je spíše důležitá. Odpovědi spíše nedůležitá a nedůležitá označila vždy jedna osoba. Z těchto dat je patrná potřeba chválit zaměstnance za odvedený výkon, jelikož se pro ně jedná o důležitý podnět.

Vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti označilo 73 % respondentů za přátelské a za velmi přátelské je označilo 23 % osob. Pouze jedna osoba si myslí, že jsou vztahy na pracovišti nepřátelské. Důvodem tohoto velmi pozitivního výsledku je pravděpodobně fakt, že mladí lidé spolu nemají příliš problém vycházet a mnozí se znají ze studia, případně z rodinných

vazeb. Tento pozitivní stav by měla vybraná společnost udržovat a případně ho ještě rozvíjet pomocí teambuildingových akcí.

Jak jste spokojen/a s komunikací se svými nadřízenými?



Obr. 22. Spokojenost s komunikací s nadřízeným (Google Forms, ©2017)

Respondenti se také vyjádřili ke spokojenosti s komunikací s nadřízeným. Jak je vidět na obrázku (Obr. 22) převládá spokojenost mezi zaměstnanci. Celkem 27 % respondentů je velmi spokojeno, 60 % je spíše spokojeno a pouze 13 % je spíše nespokojeno.

V rámci této problematiky měli zaměstnanci vyjádřit míru důležitosti dobré komunikace se zaměstnavatelem, a to pomocí jednoduché stupnice jedna – velmi důležitá, dva – spíše důležitá, tři – spíše nedůležitá a čtyři – nedůležitá. Pro devatenáct dotazovaných je dobrá komunikace velmi důležitá, spíše důležitou je pro 9 zaměstnanců a nedůležitou je pro dvě osoby. V tomto směru musí společnost udržet komunikaci se zaměstnanci na vstřícné a nápomocné úrovni, jelikož jen tehdy, pokud se zaměstnanec nebojí svěřit svému nadřízenému s jakýmkoliv problémem nebo potřebou, bude cítit pracovník jistotu a důvěru ve vedení organizace.

V poslední otázce měli respondenti vyjádřit své domněnky, zda jsou dostatečně informováni o všech důležitých skutečnostech a faktech, které se týkají jejich náplně práce. Odpověď určitě ano uvedlo 27 %, spíše ano si myslí 40 % a spíše ne 33 %.

Zaměstnanci měli také možnost sdělit vedení vybrané společnosti své připomínky. Mnozí z nich ve svých názorech zmiňují, že nemají od vedoucích zaměstnanců dostatečnou zpětnou vazbu o své současné práci. Ocenili by tak lepší informovanost o svém současném pracov-

ním výkonu a ostatních pracovních aspektech. Zaměstnanci vybrané společnosti si také stěžovali, že nemají snadný přístup k hodnotícím výsledkům a mnohdy své hodnocení vůbec neznají.

Dalším bodem, který se v připomínkách zaměstnanců vybrané společnosti často objevoval, byl neatraktivní systém benefitů. Současné benefity již nejsou pro zaměstnance příliš lákavé, a tak by ocenili jejich aktualizaci či celkovou obměnu.

Poslední bod, který byl zaměstnanci v dotazníkovém šetření zmíněn, jsou teambuildingové akce. Zaměstnanci vybrané společnosti by ocenili větší množství těchto akcí, které pomáhají sbližovat a formovat pracovní kolektiv.

9.5 Verifikace stanovených výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky

V následující kapitole budou verifikovány stanovené výzkumné hypotézy, které byly navrženy v závěru teoretické části bakalářské práce, a bude zodpovězena výzkumná otázka.

H1: Více než 70 % respondentů je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které zaměstnavatel poskytuje.

Zaměstnanecké benefity jsou jedním ze základních nepeněžních druhů odměn, který zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům k základní mzdě. Pro zaměstnance jsou tak velmi zásadním faktorem pro celkovou spokojenost se zaměstnáním, a proto je pro zaměstnavatele důležité, aby jeho zaměstnanci byli v tomto ohledu maximálně spokojeni.

Tab. 2. Tabulka rozdělení četností (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_j)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (p_j)
Je spokojeno	10	33,3 %
Není spokojeno	20	66,7 %
Celkem (n)	30	100,0 %

Dle analýzy dotazníkové šetření, s využitím relativní četnosti, bylo zjištěno (Tab. 2), že se zaměstnaneckými výhodami, které zaměstnavatel – vybraná společnost – poskytuje, je 33,3 % respondentů spokojeno a nespokojeno je 66,7 % z nich. Tento fakt je předpokladem pro **zamítnutí stanovené výzkumné hypotézy H1.**

H2: Více než 50 % respondentů je spokojeno s tím, jak je vedoucí zaměstnanec chválí za odvedenou práci.

Pro každého zaměstnance je důležité vědomí, že vedoucí zaměstnanec dokáže náležitě ocenit jeho snahu a výkon. Způsob, který zaměstnavatele nic nestojí, ale pro zaměstnance je velmi důležitý, je slovní pochvala a poděkování.

Tab. 3. Tabulka rozdělení četností (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_j)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (p_j)
Je spokojeno	20	66,7 %
Není spokojeno	10	33,3 %
Celkem (n)	30	100,0 %

Z tabulky (Tab. 3) je patrné, že 66,7 % respondentů je spokojeno s tím, jak je vedoucí zaměstnanec chválí za odvedený výkon a 33,3 % je nespokojeno, což je předpoklad pro **potvrzení stanovené výzkumné hypotézy H2**.

H3: Pro více než 60 % respondentů jsou zaměstnanecké benefity důležité.

Důležitost vnímání zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnanců prezentuje níže uvedená tabulka (Tab. 4).

Tab. 4. Tabulka rozdělení četností (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_j)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (p_j)
Jsou důležité	22	73,3 %
Nejsou důležité	8	26,7 %
Celkem (n)	30	100,0 %

Jak je patrné z tabulky (Tab. 4), pro 73,3 % respondentů jsou zaměstnanecké benefity velmi důležité a pro 26,7 % respondentů nejsou zaměstnanecké benefity důležité. Na základě těchto faktu je možné **potvrdit stanovenou výzkumnou hypotézu H3**.

Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami, které respondenti využívají?

Pro verifikaci této výzkumné otázky bude využita analýza závislosti. V rámci této analýzy budou stanoveny hypotéza H_0 a hypotéza H_1 :

H_0 : Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami nezávisí na pohlaví respondentů.

H_1 : Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami závisí na pohlaví respondentů.

Na posouzení míry závislosti bude použit Pearsonův kontingenční koeficient, jenž je dán vztahem:

$$P = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+n}}; \quad P \in <0;1> \quad (1)$$

V následující tabulce (Tab. 5) jsou uvedeny odpovědi respondentů týkající se jejich pohlaví a spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými vybranou společností.

Tab. 5. Tabulka empirických četností (Vlastní zpracování)

Spokojenost se za- městnaneckými výhodami	Pohlaví respondentů		Součty n_i .
	Žena	Muž	
Ano	4	7	11
Ne	18	1	19
Součty $n_{.j}$	22	8	30

Tabulka (Tab. 6) znázorňuje hypotetické četnosti vypočítané podle vztahu:

$$n_{ij}^* = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n} \quad (2)$$

Tab. 6. Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)

Spokojenost se za- městnaneckými výhodami	Pohlaví respondentů		Součty n_i .
	Žena	Muž	
Ano	8,066	2,933	11
Ne	13,933	5,066	19
Součty $n_{.j}$	22,000	8,000	30,000

Pomocí empirických a hypotetických četností, jež jsou znázorněny v tabulkách (Tab. 5) a (Tab. 6) jsou vypočítány hodnoty koeficientu kontingence za využití vzorce:

$$G = (\text{empirická četnost} - \text{hypotetická četnost})^2 / \text{hypotetická četnost}$$

Hodnoty tohoto výpočtu jsou znázorněny v tabulce (Tab. 7).

Tab. 7. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování)

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	Pohlaví respondentů		Součty $n_{i.}$
	Žena	Muž	
Ano	2,049	5,639	7,688
Ne	1,187	3,263	4,45
Součty $n_{.j}$	3,236	8,902	12,138

Hodnota testového kritéria $\chi^2 = 12,138$. Uvažujeme-li obvyklou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ a kritickou hodnotu kvantilu o jednom stupni volnosti $((2-1) * (2-1))$ je tento kvantil roven 3,84. Kritický obor je tedy vymezen nerovností $\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2$. Závěr je tedy takový, že mezi pohlavím respondentů a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami existuje závislost, tudíž **nezamítáme** H_1 .

Pro zjištění silné či slabé závislosti je třeba vypočítat Pearsonův kontingenční koeficient.

Po dosazení do vzorce:
$$P = \sqrt{\frac{12,138}{12,138+30}} = 0,537$$

Čím více se hodnota P blíží k jedné, tím je závislost vyšší. Proto lze usoudit, že závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se zaměstnaneckými výhodami ve vybrané společnosti je poměrně silná.

Existuje tedy středně silná závislost mezi pohlavím respondentů a jejich spokojeností se zaměstnaneckými výhodami ve vybrané společnosti.

10 ZHODNOCENÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU STIMULAČNÍCH A MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ U ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Analýza současného stavu stimulačních a motivačních faktorů u zaměstnanců ve vybrané společnosti byla provedena za využití kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Analýza se soustředila na oblasti spokojenosti zaměstnanců, motivačních faktorů, stimulačních faktorů a systému odměňování zaměstnanců, základních informací spojených s vybranou společností a osobních informací respondentů.

Z výsledků, které vzešly z kvantitativního výzkumu, tedy dotazníkového šetření lze říci, že téměř všichni zaměstnanci vybrané společnosti (90 %) jsou v současné době spokojeni se svým zaměstnáním. Zbytek dotazovaných (10 %) uvedlo, že by jim ke zvýšení spokojenosti pomohla změna pracovní doby. Bohužel tento stav je vzhledem k potřebám provozu neřešitelný. Ve spojitosti s touto otázkou 90 % dotazovaných uvedlo, že je spokojeno s pracovní dobou a pouze 10 % spokojeno není. Velká část dotazovaných (18 osob) uvedla, že k rozhodnutí o pracovní činnosti ve vybrané společnosti je přesvědčila dobrá pracovní doba, pro 14 osob to byla dobrá dostupnost v místě bydliště nebo studia a 13 osob se rozhodlo na základě dobré pověsti společnosti. Z vybraných odpovědí pak vyplývá, že 97 % respondentů by své zaměstnání doporučilo některému ze svých známých.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým mzdovým ohodnocením, jich 90 % odpovědělo kladně, že spokojeni jsou. Pokud by však došlo ke zvyšování mezd, 67 % zaměstnanců by uvítalo navýšení o 10 CZK na hodinu.

Více jak polovina (67 %) zaměstnanců je nespokojena se současným stavem zaměstnanec-kých výhod a benefitů, které jsou využívány ve vybrané společnosti. Mezi nové benefity, které by zaměstnanci uvítali, by byly podnikové zboží a služby zdarma, odměny za práci při speciálních akcích, vstupenky na masáže, bazén a fitness centra a také například příspěvek na stravování. Podle zaměstnanců vybrané společnosti jsou pak k lepším pracovním výsledkům stimulování velmi sporadicky.

S pochvalou, kterou zaměstnancům udělují vedoucí zaměstnanci je spokojeno celkem 63 % dotazovaných. Ti jsou také z 97 % spokojeni se vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti a z 87 % jsou spokojeni s komunikací se svými nadřízenými.

V rámci kvalitativního výzkumu, tedy polostandardizovaných interview s vedoucím zaměstnancem bylo objasněno, jakým způsobem vybraná společnost hodnotí činnosti svých zaměstnanců během pracovního výkonu a na jakém základě jsou zaměstnanci následně za svůj výkon odměňováni.

Při verifikaci výzkumných hypotéz byly potvrzeny hypotézy H2 a H3. Hypotéza H1 byla zamítnuta. V rámci verifikace a následného zodpovězení výzkumné otázky byla zjištěna středně silná závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností se zaměstnaneckými benefity. Tato výzkumná otázka byla dále zkoumána prostřednictvím matematicko-statistických metod a následně byla potvrzena.

Závěrem lze usoudit, že zaměstnanci vybrané společnosti jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním, přičemž tento stav je převážně daný spokojeností zaměstnanců se mzdovým ohodnocením a spokojeností se vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Bohužel pro vybranou společnost, jsou její zaměstnanci z velké míry nespokojeni se systémem hodnocení a zaměstnaneckých benefitů.

10.1 Závěrečná doporučení pro vedení vybrané společnosti

Na základě dotazníkového šetření, které odhalilo několik nedostatků v systému motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané společnosti, byla navržena následující opatření a doporučení, které by měla současný stav zlepšit.

10.1.1 Systém hodnocení

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření a polostandardizovaných interview s vedoucími zaměstnanci, vybraná společnost má k dispozici jednoduchý a přehledný hodnotící systém. Zaměstnanci jsou však nespokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostávají na základě hodnocení od svých vedoucích zaměstnanců.

Aby vybraná společnost tento nedostatek odstranila, musí promyslet určitou formu sdílení hodnocení mezi zaměstnanci. Tuto činnost by mohl na konci měsíce vždy zpracovat jeden ze zástupců denního manažera, který není časově tolik zaneprázdněný jako právě denní manažer. Zástupce denního manažera by zpracoval známkové hodnocení všech zaměstnanců za daný měsíc, k tomuto by připojil i poznámky a připomínky vedoucích zaměstnanců k jednotlivým zaměstnancům, kteří by tak věděli, na jakém principu jsou hodnoceni.

Dále pro větší komplexnost systému odměňování, by zástupce zpracoval tabulku docházek jednotlivých zaměstnanců, kde by bylo patrné, kolik každý zaměstnanec odpracoval směn v měsíci. Následně by toto hodnocení bylo dostupná pro zaměstnance v elektronické podobě a také v papírové podobě na nástěnce v prostorách vybrané společnosti.

Tento systém hodnocení by pak mohl být základem pro systém odměňování zaměstnanců. Systém odměňování by byl postaven na známkovacím hodnocení od vedoucích zaměstnanců a na počtu odpracovaných směn. Po zpracování tohoto systému hodnocení za daný měsíc, by byly materiály i s doporučenými odměnami předány generální manažerce, která by rozhodla o udělení výše odměn.

10.1.2 Zaměstnanecké benefity a výhody

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci vybrané společnosti jsou se současným stavem zaměstnaneckých výhod velmi nespokojeni, přičemž jsou pro ně zaměstnanecké benefity velmi důležité. Na základě dotazníkového šetření byl zaměstnancům předložen výčet možných zaměstnaneckých benefitů, které by mohli být v případě realizace opatření využity ke zlepšení současného stavu stimulace zaměstnanců.

Mezi nejvíce chtěný zaměstnanecký benefit zaměstnanci zvolili podnikové zboží a služby zdarma. V současném stavu mají zaměstnanci umožněné využívání podnikových služeb pouze při splnění stanoveného počtu směn za měsíc a pouze pro svou osobu. V novém systému by měla být začleněna možnost využívání podnikových služeb pro osobu zaměstnance a osobu jemu blízkou, alespoň jednou měsíčně při splnění počtu směn. Aby tento systém nebyl zaměstnanci zneužíván ve velkém množství, a měl skutečnou hodnotu stimulačního zaměstnaneckého benefitu, musel by se zaměstnanec před využitím služby nahlásit vedoucímu zaměstnanci, na jaké představení jde a zda jde s osobou blízkou. Všechny tyto skutečnosti by se pak zapisovaly u vedoucího zaměstnance do příslušného formuláře.

Pokud je zapotřebí vyjádřit náklady tohoto benefitu, lze využít ušlý zisk ze vstupného za blízkou osobu. Pokud se bude uvažovat základní cena vstupného CZK 165 a aktuální stav zaměstnanců 33 osob, pak jednoduchým vynásobením bude měsíční náklad na tento benefit v hodnotě CZK 5 445. V tomto případě by však zaměstnanci mohli ušetřené peníze za vstupné využít na nákup občerstvení, které by si v případě, kdy musí platit vstupné, nezačkoupili.

Další benefitem, o který zaměstnanci projevili zájem, jelikož pracovní výkon je poměrně fyzicky náročný, jsou vstupenky na bazén, masáže a fitness centra. V případě poukázek na bazén, kde Městský bazén Olomouc uvádí cenu za hodinu plavání v dopoledních hodinách 6:00 – 14:00 CZK 57. V tomto případě by náklady vynaložené za hodinu plavání pro třicet zaměstnanců vyšly na CZK 1881 měsíčně. Pokud by společnost uvažovala investici do poukázek do fitness centra, náklady na vstup pro jednu osobu do Rehabilitačního a relaxačního centra SHAPE by vyšly při vstupu v dopoledních hodinách 7:00 – 15:00 na CZK 60 na osobu. Celková suma je poté CZK 1980 za měsíc. Do tohoto benefitu může vedení přidat i vstupenky do divadla. V tomto případě by společnost mohla podpořit mladou divadelní scénu ve městě v Divadle na cucky. Vstupné do tohoto divadla přijde na CZK 120, přičemž pro třicet osob by byl celkový náklad CZK 3960. Tato akce by byla ideální také pro team-buildingovou akci. Vstupenky na koncerty nebo například zoologické zahrady, s kterou má vybraná společnost dlouholetou spolupráci. Sezonní vstupné do zoologické zahrady vychází na CZK 70 pro studenty, měsíční náklad tak vychází na CZK 2310. Ke všem těmto benefitům může vedení vybrané společnosti nabídnout obchodním partnerům, s kterými by případnou spolupráci sjednávala, zboží nebo služby v patřičné cenové hodnotě jako protihodnotu. Tímto by do svého multikina mohlo vedení společnosti dostat nové zákazníky, kteří by se mohli stát pravidelnými návštěvníky.

Jedním z velmi žádaných benefitů byl také příspěvek na stravování. Pobočka vybrané společnosti se nachází ve velkém obchodním centru, kde se nachází větší množství restaurací, fastfoodů a bister. S jedním velkým restauračním podnikem dlouhodobě spolupracuje na speciálních akcích, kdy tento partner velmi často zajišťuje rauty na těchto akcích. Vedení vybrané společnosti by mohlo v případě zájmu ze strany tohoto obchodního partnera, sjednat pro své zaměstnance slevu na pokrmy připravované v této restauraci. Pro partnerskou společnost by to mohla být příležitost, jak přetáhnout zákazníky své konkurenci. Sleva, jež by společnost pro své zaměstnance mohla sjednat by mohla být v hodnotě CZK 20. Tímto by také svým zaměstnancům zařídila jistou formu stravování, kterou by mohli zaměstnanci využívat při povinných pauzách.

Společnost pořádá minimálně jednou měsíčně speciální akce pro své zákazníky. Při těchto akcích je potřeba obsadit směny zvýšeným počtem zaměstnanců. Po dobu trvání těchto speciálních akcí by mohli zaměstnanci obdržet jednorázové navýšení mzdy o CZK 5 za hodinu. Jestli je na tuto akci potřeba deset zaměstnanců a doba trvání akce je přibližně tři hodiny, pak by celková odměna pro zaměstnance byla CZK 15 na osobu a celkově CZK 150.

10.1.3 Komunikace a vztahy na pracovišti

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s komunikací s vedoucími zaměstnanci, s tím, jak je vedoucí zaměstnanec chválí za odvedený výkon, ale také se vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Tento stav nemusí být však trvalý. Vedoucí zaměstnanci by neměli zapomínat, že pochvala zaměstnance za dobře odvedenou práci je velmi důležitá pro jeho ochotu a pocit zadostiučinění.

Pro udržení dobrých vztahů na pracovišti, může vedení vybrané společnosti dvakrát ročně v půlročním rozmezí pořádat určité teambuildingové akce. Tyto události jsou mezi zaměstnanci momentálně velmi oblíbené a jedná se o velmi efektivní stimulační proces, který může zvyšovat efektivitu pracovního týmu.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, zaměstnanci projevili zájem o divadelní představení jako jednu z forem benefitů. Tento benefit by bylo možné využít také pro potřeby teambuildingové akce, kdy by se zaměstnanci sešli v kulturním a společenském prostředí. Náklady na tuto akci by činily CZK 3960.

Zajímavým způsobem pro aktivní teambuildingovou akci, může být pro společnost akce v Lanovém centru PROUD v Olomouci. Toto lanové centrum nabízí speciální program pro firmy zaměřený na týmovou spolupráci. Délka tohoto programu může trvat 2–8 hodiny a je připraven až pro 60 osob a cena je pak CZK 160 na osobu za hodinu. Pro potřeby společnosti by byl program přizpůsoben pro 33 osob a náklady na tuto akci jsou vyčísleny na CZK 10 560 za dvě hodiny akce.

Tab. 8. Souhrn zaměstnaneckých benefitů (Vlastní zpracování)

Benefit	Měsíční náklad
Volné vstupenky pro rodinné příslušníky	CZK 5445
Vstupenky na bazén	CZK 1881
Vstupenky do fitness centra	CZK 1980
Vstupenky do divadla	CZK 3960
Vstupenky do zoologické zahrady	CZK 2310
Příspěvek na práci při speciálních akcích	CZK 150
Teambuilding v lanovém centru	CZK 10560

ZÁVĚR

Stimulace a motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších částí řízení lidských zdrojů. Každá organizace, která chce být na trhu úspěšná, se musí touto problematikou zabývat, jelikož pouze spokojení zaměstnanci z ní udělají prosperující a konkurenceschopnou organizaci. Samotný proces produktivního, spokojeného zaměstnance začíná už při výběru zaměstnanců. Pokud vybereme správně zapáleného, motivovaného zaměstnance, který bude ochotný věnovat společnosti veškeré své úsilí, je to cesta k úspěchu společnosti. Takový zaměstnanec bude ochotný se učit novým věcem, věnovat organizaci svůj čas, který povede k plnění cílů organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti a následně po zhodnocení této analýzy vypracovat doporučení pro vedení vybrané společnosti, která povedou ke zlepšení současného stavu stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky na vybrané téma motivace, stimulace zaměstnanců a na zaměstnanecké benefity a následně formovat teoretická východiska pro vypracování praktické části bakalářské práce. V rámci teoretické části byly také formulovány tři výzkumné hypotézy a jedna výzkumná otázka, jejichž ověření bylo provedeno za využití kvantitativního výzkumu.

Cílem praktické části bylo zpracovat analýzu současného stavu stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti. V úvodu praktické části byla vybraná společnost stručně představena, byla znázorněna její organizační struktura a následně byla provedena analýza současného stavu stimulačních a motivačních faktorů prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla navržena doporučení pro vedení vybrané společnosti pro zlepšení tohoto současného stavu.

Z realizovaného dotazníkového šetření vyplynulo, že 90 % zaměstnanců je spokojeno se svým současným zaměstnáním a své zaměstnání by doporučili svým blízkým. Se mzdovým hodnocením je spokojeno 90 % současných zaměstnanců vybrané společnosti. Naopak velká část zaměstnanců 67 % je nespokojeno se současným stavem zaměstnaneckých benefitů. Pro zlepšení tohoto stavu je potřeba, aby vedení vybrané společnosti udělalo více atraktivní sys-

tém benefitů, kdy by mělo zaměstnancům předložit nové zajímavé výhody. Pokud by vybraná společnost poskytla svým zaměstnancům zboží a služby zdarma, což byla výhoda, kterou zvolilo nejvíce zaměstnanců, pak by ji tato výhoda stále měsíčně CZK 5 445. K celkovému zlepšení by také přispělo, kdyby vybraná společnost využila možností a poskytla zaměstnancům příspěvky na masáže, bazén nebo do fitness centra. Vstupné na bazén v měsíčním nákladu CZK 1881 a do fitness centra CZK 1980. Tento zaměstnanecký benefit by mohl přispět ke snížení únavy zaměstnanců z náročné práce v provozu. Dále by zaměstnanci uvítali vstupenky do divadla, které v měsíčním nákladu CZK 3960 by mohli být využity také jako teambuildingová akce stejně jako vstupenky do zoologické zahrady CZK 2310. Téměř všichni zaměstnanci jsou v současné době spokojeni se vztahy mezi zaměstnanci, které na pracovišti panují. Aby tento stav vybraná společnost udržela, je třeba, aby se zaměstnanci pořádala teambuildingové akce, které stmelují kolektiv a zlepšují kooperaci v týmu. Vhodnou volbou by v tomto případě byla teambuildingová akce v lanovém centru v nákladu CZK 10 560.

Pro zpracování bakalářské práce byly využity monografické publikace, odborné články a také interní zdroje vybrané společnosti, jako byly interní materiály vybrané společnosti, interview s vedoucími zaměstnanci vybrané společnosti a internetové stránky vybrané společnosti.

Bakalářská práce byla vypracována dle stanovených Zásad pro vypracování. Na základě těchto zásad se domnívám, že jsem všechny body v nich stanovené splnil, a proto se mi podařilo dosáhnout všech stanovených cílů bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.

ARMSTRONG, Michale a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Strategický marketing*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada. 182 s. ISBN 978-80-7418-198-6.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRADLEY, Nigel, 2013. *Marketing research: tools & techniques*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. 527 p. ISBN 978-0-19-965509-0.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 8072265156.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada. 149 s, ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. ev. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBALÁK, Milan, 2013. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: EUROKÓDEX. 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 148. ISBN 978-80-7204-907-3.

NOE, Raymond A, 2014. *Fundamentals of human resource management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. 570 p. ISBN 978-0-07-811621-4.

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

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 01. 01. 2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

BUBÁK, Zdeněk, 2013. Peníze.cz. *Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí*. [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>.

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ, 2011. ČMKOS. *Nejpopulárnější benefity mezi zaměstnanci v ČR*. [online]. [cit. 2013-07-17]. Dostupné z: <http://www.neberte-nam-stravenky.cz/dalsi-informace>.

FINEXPERT, 2016. FinExpert.cz. *Zájem o volnočasové benefity roste.: Zaměstnancům dokážou navýšit kupní sílu až o 45 % a firmám uspořit*. [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné

z: <http://finexpert.e15.cz/zajem-o-volnocasove-benefity-roste-zamestnancum-dokazou-navysit-kupni-silu-az-o-45--a-firmam-usporit>.

KRUPKA, Jaroslav, 2015. Médiář.cz. *Cinestar opře svůj marketing o mobilní aplikace*. [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/cinestar-opre-svuj-marketing-o-mobilni-aplikace/>.

KUDRNOVÁ, Veronika, 2014. Byznys.ihned.cz. *Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný*. [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-mimo-kancelar/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>.

STANICKÝ, Martin, 2017. Finexpert.e15.cz. *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>.

Interní zdroje vybrané společnosti

Interní materiály vybrané společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT Analýza silných (Strenghts), slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vybrané společnosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces motivace založený na potřebách (Armstrong, 2009, s. 109)</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 2. Maslowova pyramida potřeb (Armstrong, 2015, s. 220)</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 3. Rozdělení čerpání volnočasových benefitů (Kudrnová, ©2014).....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 4. Atraktivní benefity mezi zaměstnanci v České republice (ČMKOS, ©2011)..</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 5. Proces marketingového výzkumu (Kotler, 2008, s. 407).....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 6. Organizační struktura vybrané společnosti (Interní materiály vybrané společnosti).....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 7. Struktura vybrané pobočky Olomouc (Vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 8. Pohlaví respondentů (Google Forms, ©2017).....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 9. Věk respondentů (Google Forms, ©2017)</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 10. Dosažené vzdělání (Google Forms, ©2017)</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 11. Délka pracovního poměru ve vybrané společnosti (Google Forms, ©2017)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 12. Důvody, proč se zaměstnanci rozhodli pro vybranou společnost (Google Forms, ©2017)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 13. Názor zaměstnanců na pracovní dobu (Google Forms, ©2017)</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 14. Celková spokojenost zaměstnanců (Google Forms, ©2017)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 15. Doporučení zaměstnání od zaměstnanců (Google Forms, ©2017)</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 16. Spokojenost se mzdovým ohodnocením (Google Forms, ©2017).....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 17. Mzdové navýšení (Google Forms, ©2017).....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 18. Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (Google Forms, ©2017).....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 19. Zajímavé benefity dle zaměstnanců (Google Forms, ©2017).....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 20. Četnost stimulační podle zaměstnanců (Google Forms, ©2017).....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 21. Spokojenost s pochvalou od zaměstnavatele (Google Forms, ©2017)</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 22. Spokojenost s komunikací s nadřízeným (Google Forms, ©2017).....</i>	<i>61</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)</i>	41
<i>Tab. 2. Tabulka rozdělení četností (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 3. Tabulka rozdělení četností (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 4. Tabulka rozdělení četností (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 5. Tabulka empirických četností (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 6. Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 7. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 8. Souhrn zaměstnaneckých benefitů (Vlastní zpracování)</i>	70

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Pearsonův kontingenční koeficient.
- (2) Vzorec pro výpočet hypotetických četností.

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazníkové šetření zaměřené na zjištění současného stavu stimulačních a motivačních faktorů ve vybrané společnosti.
- PII Grafické vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření realizovaného ve vybrané společnosti.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU STIMULAČNÍCH A MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vážená paní, vážený pane,

mé jméno je Jan Žák a jsem studentem třetího ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Oborem mého studia je Management a ekonomika podniku. V současné době píši bakalářskou práci na téma „Analýza stimulačních a motivačních faktorů u zaměstnanců ve vybrané společnosti“. V rámci praktické části bych Vás chtěl touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který mi poskytne potřebné informace a data pro vypracování právě této části.

Instrukce pro vyplnění dotazníku: Dotazník obsahuje otevřené a uzavřené otázky. U těch uzavřených zakřížkujte, prosím, odpověď podle vlastní vůle. U těch otevřených Vás prosím o vyjádření vlastního názoru. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více jak 10 minut Vašeho času.

Dotazník je zcela anonymní a poslouží pouze pro potřeby bakalářské práce a poskytne informace pro vedení vybrané společnosti.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Jan Žák

1. Jak dlouho ve vybrané společnosti pracujete?

- 0 – 6 měsíců 7 měsíců – 1 rok
 2 - 3 roky 4 – 5 let více jak 5 let

2. Jaká je Vaše pracovní pozice ve vybrané společnosti?

.....

3. Proč jste se rozhodl/a pracovat ve vybrané společnosti?

(Označte maximálně tři odpovědi.)

- dobrá pověst a jméno společnosti dobré mzdové podmínky

13. Ocenil/a byste formu stimulace k dosažení lepších prodejních výsledků, jakožto soutěže mezi zaměstnanci?

- určitě ano spíše ano
 spíše ne určitě ne

14. Jak často Vás zaměstnavatel stimuluje k dosahování lepších výsledků?

- často sporadicky vůbec

15. Jak jste spokojen/a s tím, jak Vás zaměstnavatel chválí za odvedený výkon?

(Vedoucí pracovník Vám na konci směny poděkuje, pochválí Vás.)

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a
 spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

16. Jak je pro Vás důležitá pochvala od zaměstnavatele?

(1 velmi důležitá, 2 spíše důležitá, 3 spíše nedůležitá, 4 nedůležitá)

- 1 2 3 4

17. Jak byste ohodnotil/a vztahy, které panují mezi zaměstnanci na pracovišti?

- velmi přátelské přátelské
 nepřátelské velmi nepřátelské

18. Jak jste spokojen/a s komunikací se svými nadřízenými?

- velmi spokojen/a spíše spokojen/a
 spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

19. Jak je pro Vás důležitá dobrá komunikace s Vaším nadřízeným?

(1 velmi důležitá, 2 spíše důležitá, 3 spíše nedůležitá, 4 nedůležitá)

- 1 2 3 4

20. Jste dostatečně informován/a o všech důležitých skutečnostech a faktech, které se týkají Vás a Vaší náplně práce?

- určitě ano spíše ano
 spíše ne určitě ne

21. Máte ještě nějaké připomínky k vybrané společnosti a ke způsobu jejíh motivace a stimulace zaměstnanců?

.....

22. Vaše pohlaví?

žena

muž

23. Váš věk?

16 – 20 let

21 – 25 let

26 let a více

24. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

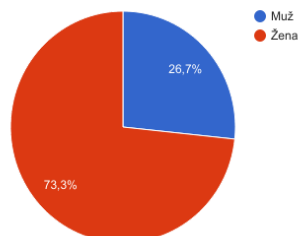
středoškolské s maturitou

Středoškolské s výučním listem

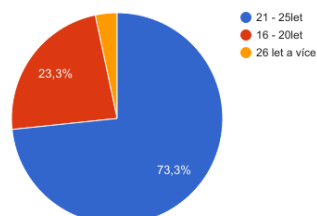
vysokoškolské

PŘÍLOHA PII: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ REALIZOVANÉHO VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

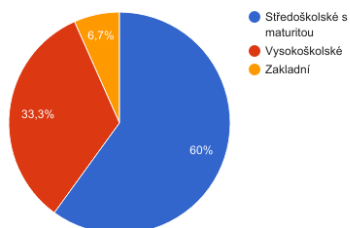
Pohlaví respondentů



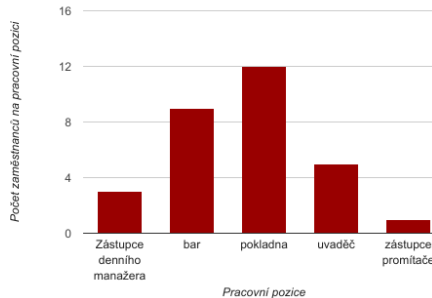
Věk respondentů



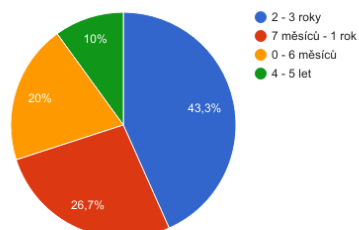
Dosažené vzdělání



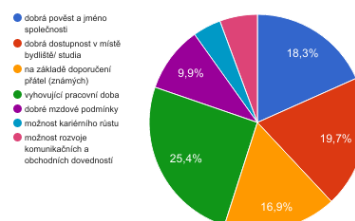
Pracovní pozice



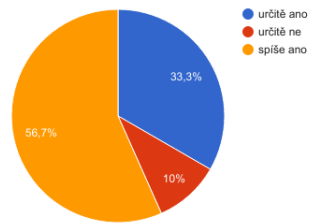
Jak dlouho ve vybrané společnosti pracujete?



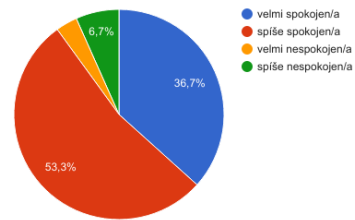
Proč jste se rozhodl/a pracovat ve vybrané společnosti?



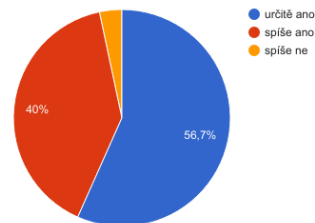
Vyhovuje Vám pracovní doba?



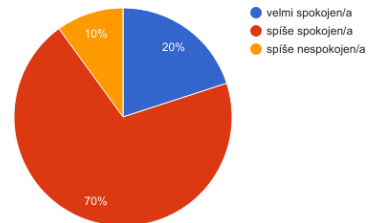
Jak jste celkově spokojen/a se svým současným zaměstnáním?



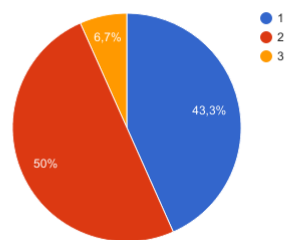
Doporučil/a byste své zaměstnání někomu ze svých blízkých?



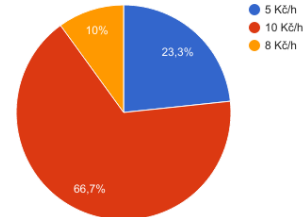
Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením ve vybrané společnosti?



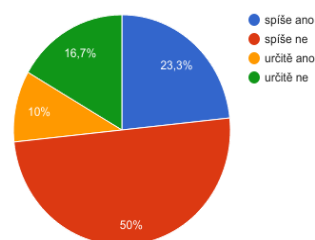
Jak je pro Vás výše mzdového hodnocení důležitá?



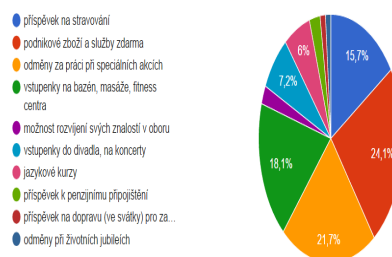
Pokud by Vám bylo nabídnuto navýšení mzdové sazby na hodinu, jaké je podle Vás její adekvátní navýšení?



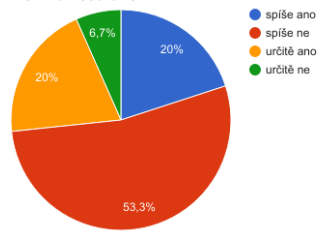
Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které Vám zaměstnavatel poskytuje?



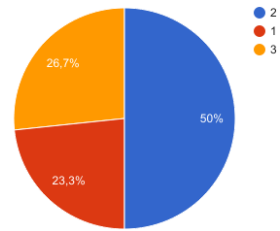
Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste ráda uvítala ve vybrané společnosti?



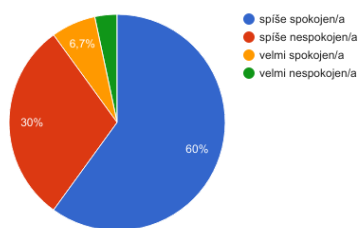
Ocenil/a byste formu stimulace k dosažení lepších prodejních výsledků, jakožto soutěže mezi zaměstnanci?



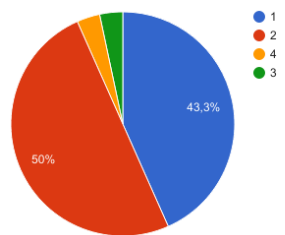
Jak jsou pro Vás zaměstnanecké výhody (benefity) důležité?



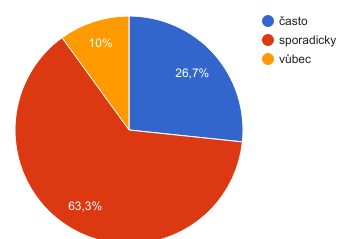
Jak jste spokojen/a s tím jak Vás zaměstnavatel chválí za odvedený výkon?



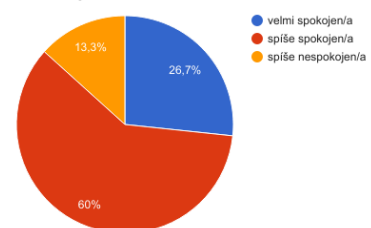
Jak je pro Vás důležitá pochvala od zaměstnavatele?



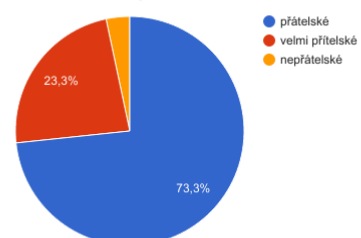
Jak často Vás zaměstnavatel stimuluje k dosahování lepších výsledků?



Jak jste spokojen/a s komunikací se svými nadřízenými?



Jak byste ohodnotil/a vztahy, které panují mezi zaměstnanci na pracovišti?



Jste dostatečně informován/a o všech důležitých skutečnostech a faktech, které se týkají Vás a Vaší náplně práce?

