

Analýza systému motivace ve společnosti Oxalis, spol. s r.o.

Jan Večeřa

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Večeřa**
Osobní číslo: **M17333**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza systému motivace ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k tématu bakalářské práce.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost.
- Analyzujte motivační systém firmy.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte vhodná opatření ke zlepšení současného stavu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 9780749474119.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 9788024728902.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018, 105 s. ISBN 9788027106486.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**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 užit 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, považuji 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:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem práce je analyzovat motivační systém ve společnosti Oxalis, spol. s r.o. V teoretické části jsou poznatky, myšlenky a názory o motivaci, které jsem vyhledal v literatuře nebo na internetu, a které mně pomohly vytvořit obsah praktické části a otázky dotazníku.

Praktická část tedy vychází z teoretických poznatků. Snažil jsem se hledat souvislosti mezi teoretickými poznatky a praxí ve firmě. Nejdůležitější částí praktické části a vlastně i celé bakalářské práce je dotazník a dva rozhovory. Tyto rozhovory jsem se rozhodl udělat, abych objasnil některé věci, které nejsou zřejmé z dotazníku. Na základě těchto rozhovorů a dotazníku jsem vytvořil mé doporučení na vylepšení motivačního systému společnosti.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, systém odměn, spokojenost zaměstnanců, pracovní prostředí, pracovní motivace

ABSTRACT

The main aim of my bachelor thesis is to analyze the motivation system in the company Oxalis, spol. s r.o.

Theoretical part contains knowledge, ideas and opinions about motivation, which I searched in the literature or on the Internet and which helped me to create the content of the practical part and the questions for my questionnaire.

Practical part is based on theoretical knowledge. I tried to find a connection between theoretical knowledge and functioning in the company. The most important part of the practical part and actually the whole thesis is a questionnaire and also two interviews. I decided to do those interviews to clear up some things that are not clear from the questionnaire. Based on these interviews and the questionnaire, I have made my recommendations for the improvement of the motivation system in the company.

Keywords: motivation, motivation system, reward system, employee satisfaction, work environment, work motivation.

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Karlu Slintákovi, PhD, a to hlavně za jeho rady a doporučení literatury k danému tématu.

Dále bych chtěl poděkovat Romanu Brhlovi, který mi domluvil praktickou část ve společnosti Oxalis a pomohl vždy, když jsem něco potřeboval. Poděkoval bych rád také Marku Hermanovi, který byl mým prostředníkem ve firmě; personalistce Žanetě Tkadlečkové za podklady k praktické části; Ing. Petru Zelíkovi za rozhovor a za možnost psát o jeho společnosti; a nakonec všem zaměstnancům, kteří vyplnili můj dotazník.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE.....	12
1.1 TYPY MOTIVACE.....	13
1.1.1 Vnitřní a vnější motivace	13
1.1.2 Motivace hmotná a nehmotná	14
1.2 PROCES A ZDROJE MOTIVACE	14
1.3 ROZDÍL MEZI MOTIVACÍ A STIMULACÍ	15
1.4 MOTIVAČNÍ TEORIE	16
Teorie instrumentality	16
1.4.1 Teorie potřeb	17
1.4.2 Teorie zaměřené na proces.....	20
1.4.3 Teorie v praxi	24
1.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI K PRÁCI	26
1.5.1 Pracovní doba.....	28
1.5.2 Pracovní prostředí	29
1.5.3 Firemní kultura.....	31
1.6 MOTIVACE A VÝKON	32
1.6.1 Angažovanost a oddanost.....	34
1.6.2 Job enlargement, job enrichment a job rotation	35
1.7 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	35
1.8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	36
1.8.1 Zásady hodnocení.....	37
1.8.2 Cíle hodnocení	38
1.8.3 Metody hodnocení.....	39
1.9 FINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	41
1.9.1 Řízení odměňování.....	41
1.9.2 Funkce odměňování	42
1.9.3 Cíle řízení odměňování	43
1.9.4 Mzda a její formy	45
1.9.5 Celková odměna.....	47
1.9.6 Nefinanční odměny	47
1.9.7 Zaměstnanecké benefity	48
1.10 FLUKTUACE.....	49
1.11 FRUSTRACE A VYHOŘENÍ.....	50
1.12 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	51
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	53
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OXALIS.....	54

2.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	54
2.2	SWOT ANALÝZA	55
2.3	ORGANIZAČNÍ, ŘÍDÍCÍ A CELKOVÁ STRUKTURA PODNIKU	55
2.4	EKONOMICKÉ UKAZATELE	56
2.5	PRODUKTY SPOLEČNOSTI	58
2.6	MOTIVAČNÍ PROGRAM A NÁSTROJE MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI	59
2.6.1	Zaměstnanecké benefity	60
2.6.2	Pracovní prostředí, podmínky a vztahy na pracovišti	62
2.7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	63
2.7.1	Výsledky šetření.....	64
2.8	ROZHOVOR.....	80
2.8.1	Rozhovor se zaměstnancem	80
2.8.2	Rozhovor s majitelem	82
2.9	SHRnutí VÝSLEDKŮ A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	85
2.10	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	87
ZÁVĚR		90
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		92
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		97
SEZNAM OBRÁZKŮ		98
SEZNAM TABULEK.....		99
SEZNAM PŘÍLOH.....		100

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma týkající se motivačního systému. Motivace je důvodem lidského konání. Je to vnitřní proces, na jehož počátku je většinou neuspokojená potřeba, kterou je v našem zájmu třeba odstranit. Základní dělení motivace je na vnitřní a vnější. Zprvu mě to překvapilo, ale první jmenovaná, tedy vnitřní motivace, je zásadním činitelem ovlivňující spokojenost a výkon zaměstnanců.

Dříve firmy nekladly nikterak velký důraz na spokojenost a motivovanost svých pracovníků. Lidé pro ně byli pouze jakýmsi zdrojem práce. Zkrátka nic, čemu by se měla věnovat větší pozornost. Od toho se odvíjí pojem „řízení lidských zdrojů“, kterým se v práci budu také zabývat, a který se od 80. let 20. století stále používá ve stejném znění, a to i přesto, že dnes už firmy na své pracovníky nenahlízejí pouze jako na torzo, které má 4 končetiny, ale ve většině případů je berou jako své největší bohatství. Zaměstnanci jsou totiž faktor, který odděluje nadprůměrné firmy od průměrných.

Člověk stráví v práci přibližně čtvrtinu týdne. Proto je jeho spokojenost důležitým faktorem ovlivňující nejen pracovní výkon, ale také třeba jeho zdraví, oddanost a chování vůči spolupracovníkům. Je tudíž v zájmu firem zajistit a starat se o co nejvyšší možnou spokojenost zaměstnanců.

Nejspokojenější lidé se nachází ve firmách s největší svobodou a autonomií, protože tyto 2 pojmy úzce souvisí s vnitřní motivací člověka. Při čtení knih k této bakalářské práci jsem narazil na spoustu příběhů firem, které praktikují tento svobodný styl vedení zaměstnanců, což se při správné implementaci vždy osvědčilo. Mezi tyto firmy patří například FAVI, Harley, IKEA, IDEO nebo Starbucks. Ovšem největší dojem na mě udělal Google a jejich strategie náboru, které v minulosti věnovali neuvěřitelné množství času, jejich svobodné řízení lidí, kdy pracovníci mají například 20 % volného času, které mohou využít vlastní práci, jejich pracovní benefity, které u nás nemají obdoby a za zmínku stojí zmínit i jejich systémy hodnocení, kdy například zaměstnanci mohou poskytovat odměny do určité výše jiným zaměstnancům za jejich odvedenou práci.

Výše zmíněné firmy, které tento způsob vedení praktikují spojují důvěra v to, že lidé jsou dobří. Uvádějí, že pouze minimum pracovníků zneužívá výhody plynoucích ze svobodného systému vedení a všechny se zároveň shodují na tom, že systém je výhodný a rozhodně se jim vyplatil.

V teoretické části práce se budu zabývat motivací, teoriemi týkajícími se motivace a faktory, které motivaci ovlivňují. Dále rozeberu hodnocení, řízení a odměňování pracovníků, což je součástí motivačního systému každého podniku. V praktické části se potom budu zabývat firmou Oxalis, s r.o. Nejdůležitější částí bude určitě dotazník ohledně motivace a motivačního systému ve společnosti. Osobně doufám, že má práce bude mít nějaký smysl a dotazník bude firmou použit k vylepšení spokojenosti jejich zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Pro motivaci je nespočet definic. Mohla by být popsána jako hnací síla, kterou ke svému konání potřebuje každá lidská bytost. Člověk by měl vždy vědět, proč určitou činnost dělá. To platí pro všechny aspekty lidského života od práce, přes vzdělávání až po sport.

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, které znamená pohyb. Je to důvod děláni. Je to síla podněcující a usměrňující lidské chování. Síla, která dodává energii a důvod dělat danou činnost. Není tajemstvím, že motivace do určité míry ovlivňuje výkon člověka. Správně motivovaný jedinec dokáže podat daleko vyšší výkon (Armstrong, 2017).

Nakonečný (2014) uvádí, že *„lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, resp. nějaká vnější pobídka, která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku (pobídkou mohou být peníze za práci navíc, pokud má jedinec důvod vydělat je).“*

Armstrong (2017) dále dodává, že lidská motivace většinou souvisí s dosažením nějakého cíle nebo odměny, která uspokojí určitou potřebu.

Podle Arnolda a kol. (2010) se motivace skládá z těchto 3 složek:

- 1) Směr – co se člověk pokouší dělat.
- 2) Snaha – jak velké úsilí člověk do činnosti vkládá.
- 3) Vytrvalost – jak dlouho u činnosti člověk vydrží.

Plamínek (2015) uvádí, že cílem motivace je vytvoření kladného přístupu k řešení určitého úkolu nebo k podání výkonu. Chceme-li někoho motivovat, tak vítaným pomocníkem je zaujetí pro věc. Pokud motivovanou osobu zadaný úkol, práce nebo činnost baví, tak s motivací nemá problém. S motivací nám může pomoci i to, pokud máme vzor v oboru, kterému se věnujeme, a ve kterém chceme uspět. Lidé totiž mají tendenci vzhlížet k úspěšným, kteří tím pádem slouží jako jejich motivace.

Nakonečný (2014) napsal, že motivace souvisí s odstraněním nenaplněné potřeby. Například pokud má člověk hlad, tak se potřebuje najíst nebo pokud má žízeň, tak se potřebuje napít. Jsou ovšem i náročnější potřeby. Mezi ty patří například potřeba znovuzískání sociální prestiže nebo uznání. Lidské potřeby tedy dělí na 2 druhy: biologické potřeby (hlad, žízeň atd.) a sociální potřeby (přátelství, láska, uznání atd.).

1.1 Typy motivace

Existují 2 základní dělení motivace. První dělení je na vnitřní a vnější, které Nakonečný (2014) označil jako „*nešťastné*“, z důvodu složitého rozlišení těchto pojmů. Domnívá se totiž, že veškerá motivace probíhá uvnitř člověka. Dále dodává, že některé činnosti by se daly považovat jak za vnitřní, tak za vnější motivaci. Druhé dělení je na hmotnou a nehmotnou motivaci.

1.1.1 Vnitřní a vnější motivace

Proces vnitřní motivace je charakteristický tím, že jádro motivace vychází zevnitř člověka, kterého motivuje určitá činnost (práce, sport atd.). Dá se definovat jako pocit, že co děláme má smysl a je to důležité. Aby byla vnitřní motivace možná, tak jedinec potřebuje určitou svobodu ve svém jednání (nesmí být řízen čistě autokratickým stylem) a měl by mít určené cíle, kterých by v budoucnu mohl dosáhnout (Armstrong, 2017).

Michael Sandel (2013) napsal, že „*když jsou lidé oddaní nějaké činnosti a cítí, že jejich konání má smysl, tak jim může nabídka peněz část jejich motivace vzít tím, že oslabí jejich vnitřní zájem o danou činnost.*“

Pink (2009) popsal 3 kroky, jak může být zvýšena motivace:

- 1) Autonomie – nabádáním lidí k tvorbě vlastního plánu a pomoci jim více přemýšlet a soustředit se na činnost, kterou dělají.
- 2) Zběhlost – hledáním směru, ve kterém se může člověk zlepšit. Zároveň je třeba sledovat pokrok, který by měl vidět i sám sledovaný.
- 3) Účel – lidem by se mělo vysvětlit nejen, jak vykonávat určitou činnost, ale také jim říct, proč tuto činnost dělají.

Také Urban (2017) poukázal na důležitost samostatnosti, která je přirozenou lidskou potřebou. Samostatnost by však neměla znamenat úplnou volnost. Dalšími důležitými faktory vnitřní motivace je společenský význam práce, možnost seberozvoje a viditelnost výsledku práce.

Vnější motivace naopak pochází z vnějších faktorů. Vzniká za účelem motivovat lidi. Je mnohem lépe popsatelná než vnitřní motivace. Může být pozitivního nebo negativního charakteru. Mezi vnější motivaci pozitivního charakteru se řadí například pochvala, zvýšení mzdy nebo povýšení. Mezi negativní motivaci naopak disciplinární řízení, snížení/

neposkytnutí výplaty nebo kritika. U této motivace na „trestanou“ osobu působí faktor strachu. Vliv vnější motivaci můžeme vidět okamžitě, ale nemusí mít vždy dlouhé trvání, na rozdíl od motivace vnitřní, která bývá zpravidla dlouhodobějšího charakteru (Armstrong, 2017).

1.1.2 Motivace hmotná a nehmotná

Dle Urbana (2017) nesmíme podceňovat důležitost nehmotné motivace, která zahrnuje nejen vnitřní faktory, ale také některé faktory vnější (pochvala, uznání). Tyto motivační faktory mají pro člověka velký význam, protože zvyšují jeho spokojenost v pracovním životě a tím i jeho výkonnost.

Za nejvýznamnější hmotné faktory považujeme peníze. Ty ovšem jak bylo zmíněno nemusí motivovat věčně. Zvýšení peněžního ohodnocení je dle mého nejúčinnější úkolovou formou, kdy by vliv času na motivovanost nemusel mít tako velký dopad (Urban, 2017).

1.2 Proces a zdroje motivace

Podle Martínkové (2017) je motivační proces koloběh. Na začátku tohoto koloběhu se nachází neuspokojená potřeba, která nám způsobuje určité napětí. Následuje hledání způsobu, jak tuto potřebu uspokojit. Jakmile je potřeba uspokojena, tak se opět vracíme do klidného stavu, který ovšem nikdy netrvá věčně. Proces by měl vést k seberozvoji, protože nás nutí pracovat na sobě.

Heshmat (2019) ve svém článku vyjmenoval 10 nejběžnějších zdrojů motivace:

- 1) Vnější podněty – velmi silný a okamžitý zdroj motivace, ale ne dlouhodobý.
- 2) Vyhnutí se porážce – ve většině lidech je zakotvena soutěživost a prohry bolí.
- 3) „Pád na dno“ – tento zdroj určitě není zdrojem pro každého, protože ne každý se dokáže vzchopit. Každopádně existují lidé, které pád posune kupředu.
- 4) Vnitřní motivace – vnitřní motivace údajně nabývá důležitosti s přibývajícím věkem.
- 5) Podpora své image – téměř každý člověk se chtěl někdy ukázat nebo chtěl vylepšit způsob, jakým okolí vnímá jeho osobu.

- 6) Názory – mohou být také zdrojem motivace, protože je lidé rádi prosazují, ověřují a potvrzují. To může být jedním z hlavních důvodů, proč tíhneme k lidem s podobnými názory.
- 7) Zvědavost – je v nás lidech odpradávná. Motivuje nás k poznání a učení neznámého.
- 8) Autonomie – velmi mocný zdroj motivace, který není určen pro každého.
- 9) Nálada/Rozpoložení – je zdrojem rozdílného chování, vnímání okolí a reagování na podněty.
- 10) Ostatní lidé – společnost určuje směr jednání. Částečně souvisí s 2. bodem (soutěživost) a 5. bodem (způsob, jak nás vnímá okolí). V žádném případě bych nechtěl zatracovat žádné povolání, ale lidé okolo nás většinou motivují k tomu, ať se z nás stanou raději lékaři nebo právníci než popeláři a uklízeči.

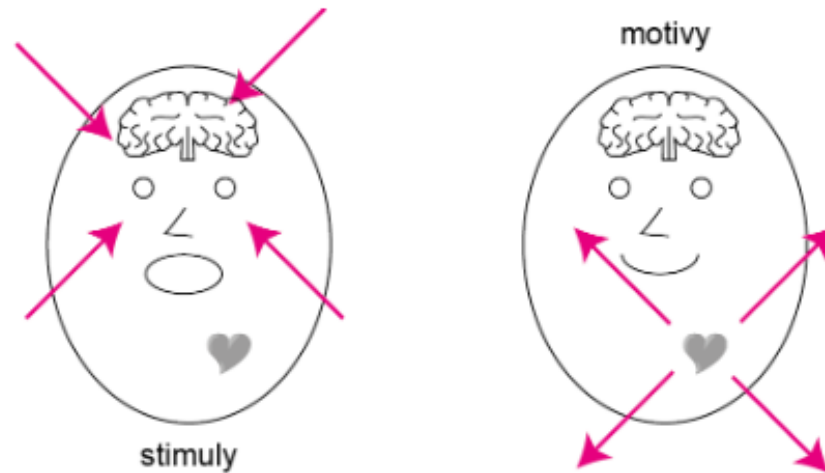
1.3 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Než začnu s tématem motivačních teorií, tak by bylo vhodné osvětlit rozdíl mezi pojmy motivace a stimulace. Rozdíl ovšem není nikterak veliký a myslím si, že ho mnoho autorů příliš neřeší.

Pokud podnět přichází z vnějšku (vnější motivace), tak mluvíme o stimulu (proces působení stimulů je stimulace). To je například zvýšení mzdy nebo jiný typ odměny za odvedený výkon. Výhodou je jednoduchost a přístupnost. Nevýhodou je, že výkon je zkrátka podmíněný odměnou a jakmile skončí „úplata“, tak skončí i výkon. Navíc pokud se odměna nebude zvyšovat, tak je možné, že ani tak se výkon neudrží na konstantní hodnotě a bude stagnovat (Plamínek, 2015).

U motivu naopak vychází podnět zevnitř (proces působení motivů je motivace). To je důvodem, proč může být daleko silnější než stimul (Plamínek, 2015). Největším motivem je to, když je pro člověka práce zároveň zábavou. V zaměstnání přece jen stráví většina lidí asi čtvrtinu týdne a musí být skvěle těšit se do práce. Jednou jsem slyšel ve videu populárního českého komika Kamila Bartoška otázku k zamyšlení, která s tímto tématem úzce souvisí a která mi utkvěla v paměti: „Co byste chtěli dělat, kdyby žádnou roli nehrály peníze?“ Možná se zdá absurdní zařadit slova komika do odborné práce, ale já v něm jako člověku vidím také trochu motivátora a filozofa (vzhledem k jeho myšlenkám).

Níže jsem přidal obrázek, který nádherně vysvětluje oba pojmy. Obrázek v sobě skrývá určitou symboliku, protože u motivu vycházejí šipky od srdce, což také charakterizuje tyto 2 pojmy.



Obrázek 1: *Rozdíl mezi motivem a stimulem* (Plamínek,2015)

1.4 Motivační teorie

Motivační teorie mohou pomoci pochopit motivaci a naučit například manažery, jak vést efektivně své podřízené. Různé typy osobností totiž vyžadují různé styly vedení.

Drucker (2001) ve své knize uvádí, že neexistuje jedna teorie řízení lidí, která by se dala uplatnit na všechny pracovníky ve firmě. Zastává myšlenku, že lidé se neřídí, ale je potřeba je vést a správně využívat jejich schopnosti a přednosti.

Podle Armstronga (2017) jsou tři hlavní typy motivačních teorií: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality uvádí jako nejúčinnější prostředky k ovlivnění chování jedince pouze odměny a tresty. Pokud jsou odměny a tresty nastaveny správně, tak by měly motivovat k požadovanému výkonu (Armstrong, 2017).

Základy této teorie položil Taylor (1911, in Armstrong, 2017), když napsal, že „*není dlouhodobě možné přinutit člověka podávat v práci nadprůměrný výkon, dokud mu není zajištěno větší a trvalé zvýšení mzdy.*“

Tento přístup se stále používá a může být stále platný u pozic vyžadující nižší kvalifikaci. Teorie je zároveň založena na vnější kontrole a vůbec nebere v potaz další lidské potřeby (Armstrong, 2017).

1.4.1 Teorie potřeb

Do této kategorie spadají teorie Maslowa, Alderfera, McClellanda a Herzberga. Společným jmenovatelem těchto teorií bylo pojmenovat faktory spjaté s motivací. Autoři těchto teorií věřili, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Podle těchto teorií je třeba uspokojit potřeby k tomu, aby byl možný návrat do rovnovážného stavu. Z toho vyplývá, že chování člověka je ovlivňováno neuspokojenými potřebami – některé ho ovlivňují více a některé méně (Armstrong, 2017).

Maslowova teorie potřeb

Nejspíš nejznámější z motivačních teorií. Pojmenována je podle amerického psychologa Abrahama Maslowa. Potřeby jsou seřazeny hierarchicky do pěti kategorií. Tyto kategorie bývají vyobrazeny v pyramidě a platí, že musí být uspokojeny postupně od zdola nahoru (Urban, 2017).

Teorie zahrnuje tyto potřeby (v závorce jsou uvedeny příklady):

- 1) Potřeby fyziologické – podmínka přežití (potřeba dýchat, jíst, pít a spát).
- 2) Potřeby jistoty – zde jde o bezpečí a zdraví (stálý plat, dobré pracovní podmínky a žádné hrozby). Tato potřeba je běžná až do chvíle, než přijde stav nouze, pandemie, katastrofa apod (Joseph, 2018). Vynikajícím příkladem je probíhající pandemie koronaviru, kdy lidé pociťovali strach, úzkost a žili v nejistotě.
- 3) Potřeby sociální – člověk od přírody potřebuje společnost (mít přátele, lásku a patřit do kolektivu).
- 4) Potřeby uznání – uspokojení těchto potřeb zvyšuje sebevědomí (ocenění, sebeúcta, prestiž, respekt a pozornost). Potřeba uznání se dělí na 2 druhy. První vychází ze samotného jednotlivce a jeho potřeby být úspěšný a něčeho dosáhnout. Druhý druh je pochvala nebo ocenění své práce či snažení někým jiným.
- 5) Potřeby seberealizace – potřeba seberozvoje (rozvoj schopností, získávání zkušeností, možnost být v práci kreativní atd.). Pokud máme uspokojeny všechny výše uvedené potřeby (v pyramidě samozřejmě níže postavené), tak se můžeme začít

seberealizovat, což spočívá v plném využívání svých schopností a svého talentu (Maslow, 1954).

Podle Maslowa nemůže být potřeba seberealizace jako jediná nikdy plně uspokojena. Může pouze sílit nebo slábnout (Urban, 2017).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Joseph, 2018)

Alderferova ERG teorie

Alderferova teorie vychází z Maslowovy. Rozdílem je, že Alderfer charakterizoval pouze 3 hlavní kategorie potřeb:

- 1) Existenční potřeby – sloučené fyziologické potřeby a potřeby jistoty od Maslowa (dýchání, jídlo, pití, plat a pracovní podmínky).
- 2) Vztahové potřeby – to stejné jako sociální potřeby (přátelé a láska).
- 3) Potřeby růstu – naplnění potřeb osobního růstu a rozvoje, což je to samé jako potřeby uznání a potřeby seberealizace (Urban, 2017).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga. Podle ní motivaci ovlivňují 2 faktory – satisfaktory (motivátory) a hygienické faktory. Satisfaktory jsou vnitřní faktory, které vznikají vlastní prací a vytváříme si je tedy sami. Řadíme mezi ně úspěch, uznání, odpovědnost a růst (Armstrong, 2009).

Hygienické faktory jsou vnější faktory. Může z nich pramenit nespokojenost. Do této skupiny faktorů patří mzda, spokojenost ve firmě (pracovní prostředí a spolupracovníci), osobní vztahy, postavení a bezpečí. Díky těmto faktorům tedy můžeme předcházet nespokojenosti zaměstnanců. (Armstrong, 2017)

Armstrong (2009) dále poznamenal, že zvýšení finanční odměny nemá dlouhodobý efekt na pracovní spokojenost zaměstnanců. Peníze tedy nejsou dlouhodobým motivátorem. Pokud by však byla odměna příliš malá, může to zaměstnance odrazovat od práce.

Herzbergův výzkum bývá kritizován, protože nebylo provedeno měření závislosti spokojenosti a výkonu. Zároveň bývá Herzbergova i Maslowova teorie v dnešní době považována za zastaralou a chybnou (Armstrong, 2017).

Nesouhlas ohledně zastaralosti a chybnosti teorie projevil Christensen a kol. (2013). V knize poukazují na Jensenovu a Mecklingovu teorii podnětů, která říká, že lidé pracují podle toho, jak jsou placeni. To by znamenalo, že pokud chceme po zaměstnanci vyšší výkon nebo práci navíc, tak mu za to musíme přidat peníze. Teorii ovšem zpochybňuje tím, že existuje mnoho pracovníků, kteří berou peníze jako druhořadou věc. Někdy pracují dokonce zadarmo jako dobrovolníci. Příkladem mohou být pracovníci v neziskových nebo charitativních organizacích. Tito pracovníci jsou považováni za jedny z nejtvrději pracujících lidí a ke svému výkonu nepotřebují velké peníze. Christensen a kol. (2013) uvádí, že tento jev se dá vysvětlit právě Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, která teorii podnětů vyvrací. Herzbergova teorie neodporuje tomu, že finanční odměna funguje jako podnět pro to, aby lidé dělali, co po nich chceme, ale říká, že to není motivace, protože motivace znamená, že člověk dělá určitou činnost, protože ji dělat sám chce. Dále dodává, že hygienické faktory mohou vést k pouze k nespokojenosti, takže pokud zlepšíte hygienické faktory, tak se podle teorie nezvýší spokojenost, pouze se sníží nespokojenost. Ke zvýšení spokojenosti slouží faktory motivační. To je vysvětleno tím, že spokojenost a nespokojenost jsou dva odlišné pocity, které fungují nezávisle na sobě.

Stejně jako Christensen nebo Herzberg, tak i Drucker (2001) věděl, že peníze nejsou dostatečným výkonnostním motivačním faktorem. Jako příklad uvádí také dobrovolníky, pro které nejsou peníze důležité. Důležité je pro ně poslání organizace, uplatnění jejich schopností a výsledky.

McGregorova teorie XY

Motivační teorie, která předpokládá, že se pracovníci dělí na 2 skupiny. První skupinou jsou pracovníci X:

- 1) Práce je nutné zlo. Netěší se do ní a nebaví ho, co dělá.
- 2) Potřebují nad sebou přísné vedení.
- 3) Kariérní posun není v jejich zájmu.

Druhou skupinou jsou pracovníci Y (přesný opak X):

- 1) Těší se do práce a baví ho její náplň.
- 2) Nepotřebuje nad sebou vedení. Rád převezme zodpovědnost.
- 3) Využívá plně své schopnosti.
- 4) Chce se posouvat.

Výhodou teorie je, že je jednou z nejjednodušších a tím pádem by měla pomoci lehce zvolit styl vedení. Nevýhoda je naopak to, že popisuje pouze 2 extrémy a nic mezi tím (Forsyth, 2009).

Podle Druckera (2001) se v knize tvrdí, že správná k řízení lidí je jen teorie Y. Totéž popisoval i v jedné ze svých knih. Nakonec však díky Maslowovi zjistil, že existuje mnoho typů lidí a každý z nich vyžaduje jiný styl vedení.

Teorie byla v 80. letech postupně rozšířena Ouchim (1981) o další skupinu, kterou je teorie Z. Vychází z japonského stylu vedení a předpokládá:

- 1) Vysokou angažovanost a sounáležitost zaměstnance s firmou.
- 2) Skvělou firemní kulturu.
- 3) Vysokou důvěru v lidi, kteří zbožňují svou práci.
- 4) Firma má zájem o své pracovníky i mimo pracovní život.
- 5) Práci v týmech, na které se klade v této teorii velký důraz.

1.4.2 Teorie zaměřené na proces

Procesní teorie se snaží vysvětlit příčinu lidského chování. Cílem teorií je objasnit, proč jsme si vybrali určitý cíl a zaměřují se i na způsob, jakým tohoto cíle chceme dosáhnout (Stewart Black a kol., 2019).

Teorie zesílení

Velmi jednoduše pochopitelná teorie. Ve zkratce by se to dalo popsat tak, že člověk bude dělat to, za co je odměňován, a naopak se vyhýbá věcem, za které je trestán nebo kritizován (Black a kol., 2019).

Teorie zkoumá, jak prostředí bude reagovat na naše jednání a tato reakce by měla mít dopad na naše chování do budoucna. Teorie poukazuje na 3 důležité kroky:

- 1) Stimul (S) – situace nebo událost, na kterou později reagujeme.
- 2) Reakce (R) – odezva na stimul.
- 3) Následek (C) – jakákoliv událost, která následuje po reakci na stimul. Ovlivňuje naše budoucí jednání a pravděpodobnost výskytu stejné situace (Black a kol., 2019).

Process Theories of Motivation

General Operant Model: $S \rightarrow R \rightarrow C$

Ways to Strengthen the $S \rightarrow R$ Link

1. $S \rightarrow R \rightarrow C+$ (Positive Reinforcement)
2. $S \rightarrow R \rightarrow C-$ (Negative Reinforcement)
3. $S \rightarrow R \rightarrow (\text{no } C-)$ (Avoidance Learning)

Ways to Weaken the $S \rightarrow R$ Link

1. $S \rightarrow R \rightarrow (\text{no } C)$ (Nonreinforcement)
2. $S \rightarrow R \rightarrow C-$ (Punishment)

Obrázek 3: *Teorie zesílení* (Black a kol.,2019)

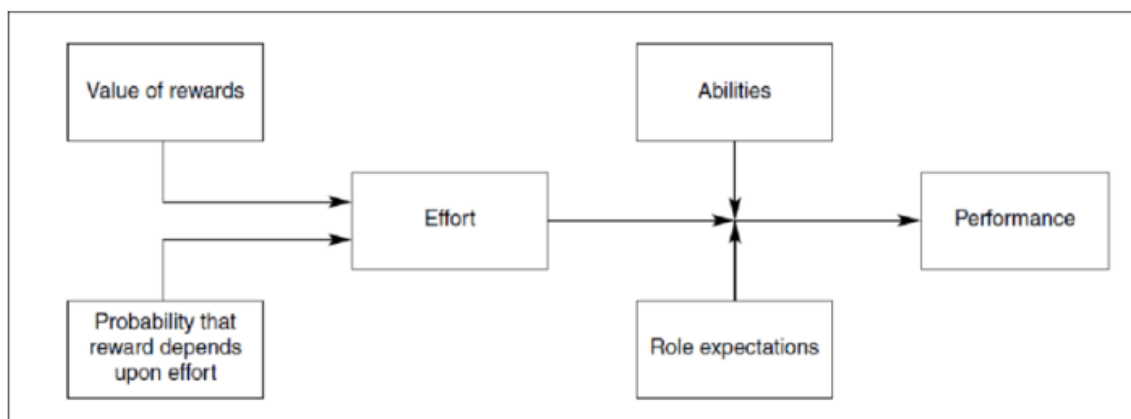
Expektační teorie

Expektační teorie vycházející z myšlenek psychologa Victora Vrooma (1964) říká, že lidé jsou motivováni, pokud vědí, co mají dělat pro to, aby získali odměnu a rozhodují se na základě očekávaného výstupu (odměny). Odměna musí být úměrná vynaloženému výkonu. Zároveň osvětluje, proč může být vnitřní motivace silnější než motivace vnější.

Armstrong (2017) napsal, že vychází z teorie valence – instrumentalita – expektace, kdy valence znamená hodnotu, kterou pro nás daný cíl má, instrumentalita značí očekávání, že dosáhneme cíle a expektace by měla být pravděpodobnost dosažení cíle. Síla očekávání (expektace) může být závislá na minulých zkušenostech s podobnými situacemi (podoba s teorií zesílení).

Teorii dále rozvinuli Porter a Lawler (1968), jejichž schéma můžete vidět níže na obrázku. Přidali do původní rovnice 2 další proměnné, kterými jsou schopnosti jedince a jeho vnímání role (Armstrong, 2009).

Lidé se podle této teorie rozhodují na základě splnitelnosti daného cíle nebo úkolu a následné odměny. Pokud člověku zadáme téměř nesplnitelný úkol, tak nemůžeme očekávat, že bude motivován k tomu, splnit ho. Záleží na člověku, ale většina lidí by z takového úkolu byla ve stresu. Důležité v této teorii je, ptát se lidí na názor ohledně zadaných cílů (Forsyth, 2009).



Obrázek 4: Model Teorie zesílení od Portera a Lawlera (1968)

Teorie cíle

Tuto teorii vymysleli Latham a Locke (2013). Na základě svého výzkumu zjistili, že motivace a pracovní výkon je vyšší, pokud se lidem nastaví individuální cíle, které jsou náročné, ale zároveň splnitelné. Tyto cíle musí být přesně definovány a projednány s těmi, kdo je budou plnit. Zároveň je důležité konzultovat výsledky a dávat zpětnou vazbu ohledně těchto dosažených výsledků (Armstrong, 2017).

Teorie se nesnaží naznačit, že lidé, kteří nemají specifikované cíle, postrádají motivaci. Spíše z ní vyplývá to, že lidé, kteří cíle mají, jsou motivovanější a tím pádem by měli podat lepší výkon (Black a kol, 2019).

Současně je pro správné nastavení teorie důležité, aby cíle byly jasné (správně specifikované) a aby nebyly jednoduché. Při nastavení složitějšího cíle totiž věnujeme více úsilí k jeho splnění, takže bychom měli podat lepší výkon. Správná specifikace cíle je také důležitá, protože díky ní můžeme opět zvýšit podaný výkon. Poslední a klíčový předpoklad teorie je, aby zaměstnanec (nebo jiná osoba, pro kterou je úkol určen) akceptoval cíl.

Teorie spravedlnosti

Jednoduchá teorie, která zmiňuje spravedlnost jako důležitý faktor ovlivňující motivaci zaměstnanců. U této teorie je důležité srovnávání s příhodným člověkem nebo skupinou lidí. Důležité je podotknout, že spravedlnost nemusí znamenat rovnost, protože pokud jeden člověk pracuje více než druhý, tak je nespravedlivé, aby jejich odměna byla stejná (Armstrong, 2009).

K této teorii uvedl vynikající příklad Black a kol. (2019), kdy popsal modelovou, ale nezřídka vyskytující se situaci. Jde o to, že osoba A působí ve firmě dlouhou dobu. Podává vysoký výkon, je spokojený, dobře vychází se spolupracovníky i se svým šéfem. Jednoho dne nastoupí na pracoviště nový pracovník (B). Pracovník A má pracovníka B zaučit a náhodou se dozví, že pracovník B pobírá větší mzdu než on sám. Tato situace bude mít pravděpodobně za následek snížení motivace a zároveň i pracovního výkonu pracovníka A.

Christensen a kol. (2013) citovali bývalého úspěšného finančního ředitele Owena Robbinse takto: *„Odměna je cesta do pekel. To, co si jako ředitel můžeš nejvíc přát, je zveřejnit na nástěnce seznam zaměstnanců včetně jejich odměn a slyšet jednotlivé zaměstnance, jak říkají: „Kéž bych měl vyšší plat, ale je to zatraceně spravedlivé.“ Můžeš mít pocit, že je snadné řídit firmu pomocí odměn, avšak pokud si některý zaměstnanec začne myslet, že pracuje více než ostatní a dostává méně peněz než jeho kolegové, bude to, jako bys do firmy implantoval rakovinu.“*

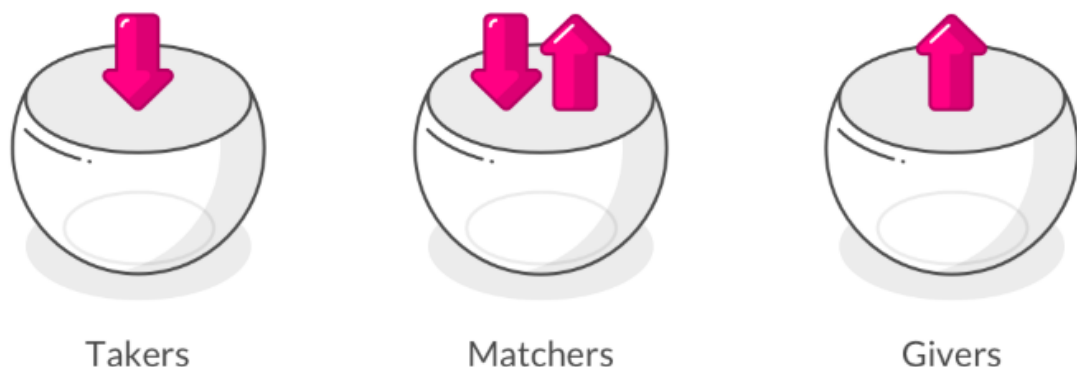
Dárci, příjemci a dorovnávači

Americký psycholog Adam Grant (2017) rozlišuje 3 typy osobností: dárce, příjemce a dorovnávače.

Dárci rádi pomáhají svým kolegům a jde jim o dobro a prospěch celého týmu, respektive celé firmy. Jsou to osobnostně nejcennější lidé pro každou organizaci. Podle výzkumu Granta tvoří přibližně čtvrtinu pracovníků. Příjemci jsou opakem dárců. Jsou to vypočítaví lidé, kterým jde pouze o osobní prospěch a snaží se od ostatních jen brát, aniž by vraceli. Příjemci tvoří asi pětinu pracujících lidí. Dorovnávači tvoří hranici mezi dárci a příjemci. Jsou to lidé, kteří jak berou, tak dávají a tvoří nejpočetnější skupinu, tj. 56 %.

Každý má určité předpoklady pro některý z výše zmíněných typů osobností, ale v průběhu času se lidé mohou měnit. Například dárci se na základě svých špatných zkušeností může stát příjemcem a naopak.

The Three Reciprocity Types



Obrázek 5: Znárodnění příjemců, dorovnávačů a dárců (Zdroj: lemonade.com)

1.4.3 Teorie v praxi

Výše zmíněné teorie jsou užitečným nástrojem, který by ovšem neměl nijak velkou váhu bez výzkumů. Tato podkapitola se tedy bude věnovat několika zajímavým experimentům, které potvrzují některé z motivačních teorií.

Adam Grant (2017) zkoumal techniky, studenty medicíny a tržby prodejců. Ve všech případech patřili dárci mezi nejhorší. Byli totiž tak zaneprázdnění pomáháním ostatním, že jim nezbývalo dostatek času na dokončení vlastní práce. Dárci tedy výkonově mohou patřit mezi výkonově horší pracovníky, ale přesto zlepšují svou organizaci a pomáhají jí k daleko lepším výsledkům než příjemci. Grant provedl 38 průzkumů a zjistil, že pokud jsou lidé

ochotni dělit se o své znalosti a věnují čas pomáhání druhým, tak si jejich organizace vede lépe snad ve všech měřítkách: vyšší zisk, spokojenost zákazníků, nižší fluktuace a také náklady. Zajímavostí je, že v každé ze zkoumaných organizací byli výkonnostně dárce jak nejhodnější pracovníky, tak i těmi nejlepšími.

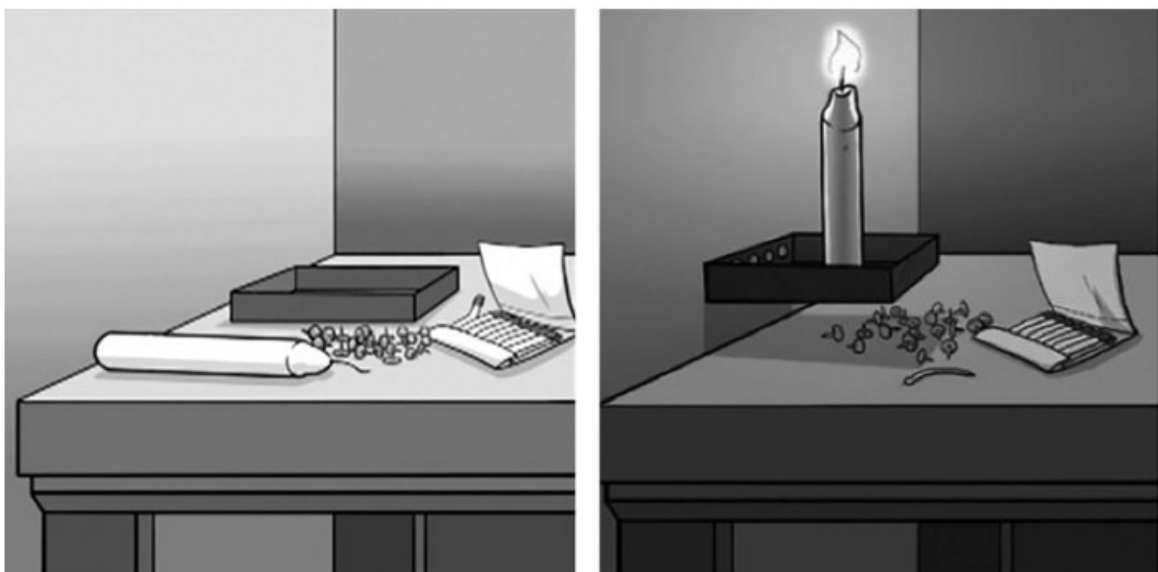
Behaviorální ekonom Dan Ariely (2012) zkoumal faktory ovlivňující pracovní výkon, důležitost smysluplnosti práce apod. Lidé zkoumal za pomoci experimentu, kdy jim nabídl 3 dolary za postavení figurky Lega. Po dostavení vzal figurku, schoval ji a nabídl jim další figurku, za kterou ovšem nabídl méně peněz a takto to pokračovalo stále dokola, dokud lidé byli ochotni stavět. Totéž dělal i s druhou skupinou lidí, ale s jedním rozdílem. Poslední postavenou figurku přímo před jejich očima rozebíral. Pro druhou skupinu lidí tedy stavění nemělo žádný smysl, což se odrazilo na konečném počtu postavených figurek. První skupina jich postavila v průměru 11, kdežto druhá pouze 7. Zároveň se u první skupiny prokázala velmi silná korelace mezi oblibou skládání Lega a počtem postavených figurek, protože tyto lidé měli silnější vnitřní motivaci. U druhé skupiny nehrála záliba ve skládání Lega vůbec žádnou roli.

Další Arielyho (2012) experiment byl docela podobný jeho prvnímu zmíněnému. Vzal list s náhodnými písmeny a požádal zúčastněné, aby za peníze našli dvojice písmen stojících vedle sebe. Postup byl podobný jako výše. Opět jim nabízel za každý další list papíru menší finanční obnos. V experimentu byly 3 skupiny: účastník první skupiny na papír napsal jméno, vyhledal dvojice a odevzdal list vedoucímu pokusu, který si list prohlédl, řekl „aha“ a položil ho na hromadu papírů vedle sebe; účastník druhé skupiny se na papír nepodepsal a vedoucí jeho list nekontroloval a odložil ho; třetí skupina byla obdobná jako druhá, s tím rozdílem, že papír byl hned skartován. Výsledek byl podobný jako u prvního experimentu. Nejvíce papírů bylo vyplněných u první skupiny. Nejméně u skupiny se skartováním papírů. Zajímavostí ovšem je, že mezi druhou a třetí kontrolní skupinou nebyl téměř žádný rozdíl, tzn. ignorace výsledků má podobný výsledek jako jejich úplné zničení.

Poslední experiment Arielyho (2012), který zde zmíním popisuje, jak si lidé cení své práce. V experimentu nechal lidi stavět origami a následně se ptal, kolik dolarů by za něj byli schopni zaplatit. V experimentu byly 3 skupiny lidí: skládači, kteří měli lehkou verzi návodu popisující podrobně všechny kroky, skládači, kteří měli těžkou verzi návodu bez slovního doprovodu a pozorovatelé. Výsledkem bylo, že lidé s těžší verzí návodu si svého origami cenili více než lidé s jednodušším návodem, a to i přes fakt, že bylo podle pozorovatelů horší.

Locke (2007) zkoumal, jestli zásady, které fungují v Googlu, mohou fungovat v každé firmě. Vybral tedy dvě továrny na trička Nike v Mexiku. První továrna dávala dělníkům více volnosti, mohli se zapojovat do plánování výroby, mohli tvořit libovolně týmy a měli větší pravomoc. Druhá továrna měla přísnější kontroly a dělníci neměli téměř žádnou svobodu volby. Výsledek tohoto experimentu je více než zajímavý. Dělníci z první továrny byli téměř 2x produktivnější, více si vydělali a měli nižší náklady na výrobu jednoho trika.

Dan Pink (2009) promluvil o experimentu Sama Glucksberga, který je založen na problému se svíčkou, kdy má testovaný člověk za úkol umístit zapálenou svíčku tak, aby vosk nekapal na stůl. K dispozici má pouze zápalky, krabičku s připínáčky a svíčku. První skupina se o to pokoušela zadarmo a druhá měla slíbené odměny (25 % nejrychlejších 5 dolarů a nejrychlejšímu 20 dolarů). Výsledek byl takový, že to skupině se slíbenými odměnami trvalo o 3 a půl minuty déle. Odměna totiž snižuje kreativitu a pozornost. Dan Ariely (2005) při experimentu se studenty z MIT zjistil, že pokud zadaná úloha vyžaduje pouze mechanické dovednosti, tak může platit, že vyšší odměna se rovná vyššímu výkonu. Pokud jsou třeba být jen základní kognitivní dovednosti, tak vyšší odměna výkon snižuje.



Obrázek 6: *Hlavolam se svíčkou a jeho řešení* (Zdroj: https://www.researchgate.net/figure/Dunckers-Candle-Problem-and-solution_fig1_247430812)

1.5 Faktory ovlivňující motivaci k práci

Podle výzkumu prováděného společností Gallup (2018) je 34 % zaměstnanců oddaných své společnosti. Tím je myšleno, že je práce baví a dělají vše pro úspěch a dosažení firemních

cílů. Hodnoty jsou pochopitelně vyšší ve vyspělých zemích. Gallup dále uvádí, že 53 % zaměstnanců je spokojených, ale postrádá dostatečnou pracovní motivaci, která by jim umožňovala odvádět lepší výkon. Zbytek, což je 13 % zaměstnanců, je v práci nespokojen. To ovlivňuje jejich produktivitu a může mít za následek špatné chování vůči spolupracovníkům. Procentuální hodnota plně oddaných zaměstnanců se mezi lety 2010 a 2018 zvýšila o 6 %. Ve stejném období se snížila hodnota nespokojených zaměstnanců až o 5 %. To znamená, že zaměstnavatelé se snaží zvyšovat motivaci a spokojenost svých zaměstnanců, tedy faktory ovlivňující produktivitu a kvalitu života lidí.

Gallup (2018) ve svém výzkumu dále dodal, že na oddanosti a spokojenosti zaměstnanců záleží, protože tyto faktory ovlivňují spokojenost odběratelů, produktivitu a zdravotní stav pracovníků, snižují fluktuaci, a v neposlední řadě snižují nehody a vadné kusy ve výrobě. To vede k tomu, že ziskovost podniků, které mají zaměstnance spokojené, bývá průměrně o 21 % vyšší.

Badubi (2017) napsal, že motivace může vycházet ze zaměstnance díky touze pracovat a přinášet výsledky. Tento typ motivace je velmi účinný, protože sám zaměstnanec chce dosáhnout určitých cílů. Naopak motivace vnější (odměna apod.) se používá k posílení morálky a stejně jako motivace vnitřní může zvýšit touhu pracovat.

Je nezbytné, aby společnosti pracovaly na rozvoji strategií, které zvyšují pracovní motivaci a tím pomáhají udržet pracovní sílu a pracovní výkon. Správně motivovaní zaměstnanci mají také smysl sounáležitosti a loajality vůči společnosti a vždy pracují tak, aby vedení bylo spokojeno s výsledky jejich práce. Motivovaní zaměstnanci jsou také kreativnější a inovativnější, protože si více věří. Motivace také snižuje fluktuaci, což šetří firmám nemalé peníze za hledání a školení nových zaměstnanců (Badubi, 2017).

Důležitými faktory ovlivňující pracovní motivaci jsou:

- 1) Mzda, odměna
- 2) Pracovní prostředí (kolektiv, nadřízení, čistota na pracovišti, ergonomie atd.)
- 3) Pracovní doba
- 4) Pracovní benefity
- 5) Možnost růstu
- 6) Bezpečnost práce (zdravotní nezávadnost, jistota práce a bezpečnost v práci)

- 7) Obsah práce
- 8) Důležitost práce pro společnost
- 9) Autonomie

1.5.1 Pracovní doba

Základní doba, kterou zaměstnanci stráví v práci je u nás 40 hodin týdně. Zaměstnanec je se začátkem pracovní doby povinen být připraven vykonávat pracovní činnost. Pokud je třeba, aby se zaměstnanec k výkonu práce nějak připravil, tak může zaměstnavatel požadovat, aby byl zaměstnanec přítomen dříve o dobu, kterou bude potřebovat k těmto přípravám. Existují výjimky, kdy je pracovní doba kratší např. při práci v dolech, 2 směnném, 3 směnném nebo nepřetržitém provozu (Preuss, 2019).

Doba, kterou lidé stráví v práci, je bez pochyb důležitým faktorem spokojenost. Zde bych rád uvedl příklad z praxe, protože se zkrácenou pracovní dobou jsem se setkal při své letní brigádě v jedné nejmenované strojírenské firmě. Ranní směna začínala v 6 hodin ráno s tím, že skutečně pracovat se začalo nejdříve v 6.30. V průběhu pracovní doby následovaly 2 přibližně hodinové přestávky. Mezitím bylo mezi spolupracovníky stále dost času na komunikaci. I přes tyto skutečnosti byli někteří lidé hotoví se svou prací již kolem 10-11 hodiny a začali dělat práci odpolední směně. Domů poté spousta zaměstnanců z ranní směny jezdila mezi 13 a 14 hodinou. Odpolední směna začínala ve 14 hodin. Zde netuším, jak to měli zaměstnanci s pauzami, ale dost z nich jezdí domů v 16-17. Podivuhodné je, že to tímto způsobem firma funguje dlouho. To ovšem značí její stabilitu. Myslím si, že pracovní doba je jedním z hlavních důvodů, proč si společnost drží poměrně nízkou fluktuaci (alespoň podle toho, co jsem sám slyšel) a mnoho zaměstnanců tam pracuje 10 a více let. Tímto jsem chtěl naznačit, že pracovní doba může být velmi důležitým faktorem, který do určité míry ovlivňuje spokojenost a motivaci zaměstnanců setrvat ve firmě.

Dalším důležitým faktorem je vyplnění pracovní doby. Jednotvárná práce může zaměstnance dle mě silně demotivovat. Tento typ práce v dnešní době často přebírají stroje, ale stále jsou společnosti, které nemají na inovace finanční prostředky nebo nemají možnost nahradit daný post strojem. Lidé pracující na pozicích tohoto typu často přetěžují některé tělesné partie, čímž si mohou trvale poškodit své zdraví. Pokud je to jen trochu možné, tak je vhodné nechat pracovníky rotovat, aby se zabránilo přetížení a zároveň se odstranila jednotvárnost.

K tomuto tématu by bylo vhodné dodat, že zkrácená pracovní doba nebo zkrácený pracovní týden není u některých firem ve světě výjimkou. Pobočka Microsoftu v Japonsku v průběhu loňského roku zkusila čtyřdenní pracovní týden. Výsledky experimentu dopadly víc než dobře. Produktivita pracovníků se zvýšila o 40 %. Zároveň klesly náklady na energii o 23 % a také náklady na tisk a spotřeba papíru (Štuková, 2019).

V roce 2018 provedla firma na Novém Zélandu experiment se zkráceným pracovním týdnem. Cílem této firmy bylo snížení stresu zaměstnanců, zlepšení řízení času stráveného v práci a zvýšení angažovanosti. Na experimentu trvajícím 2 měsíce se podílelo 240 zaměstnanců, jejichž plat zůstal stejný, ale místo 5 dnů chodili do práce jen 4. Výsledkem bylo ve většině případů zvýšení produktivity práce. O 24 % zaměstnanců více bylo v tomto období schopno efektivně zvládat pracovní i soukromé povinnosti. Stres se snížil o 7 % a spokojenost zaměstnanců se zvýšila o 5 % (Roy, 2018). K tomuto tématu by se slušelo dodat, že diskuze o čtyřdenním pracovním týdnu byly nyní znova otevřeny ministryní Nového Zélandu Jacindou Andern. Ta by tímto krokem chtěla pomoci po pandemii koronaviru hlavně lokálnímu cestovnímu ruchu. Pobídla zaměstnavatele, aby zvážili flexibilnější organizaci práce- ať už formou práce z domova nebo vměstnáním více hodin do méně dní (Toh, 2020).

Ve společnosti 3M mají zaměstnanci 15 % pracovní doby vyhrazené pro své experimenty a projekty. V Googlu je to dokonce 20 %. Během této pětiny pracovní doby vznikají úžasné projekty, protože pracovníci mají ještě více svobody. V těchto 20 % pracovní doby vznikl např. Gmail, Chromebook, AdSense, Maps a mnoho dalších. Průměrně zaměstnanci ke svým projektům z těchto 20 % využívají přibližně polovinu (Bock, 2015).

1.5.2 Pracovní prostředí

Jedním z faktorů ovlivňující motivaci a výkon zaměstnance je prostředí, ve kterém pracuje. S kvalitnějšími podmínkami úměrně stoupá i výkon. Vhodné pracovní podmínky snižují náklady spojené s nemocenskou dovolenou, zmetkovostí, a naopak zvyšují produktivitu, proto není radno v tomto směru šetřit (Ladányi, 2019).

Osvětlení

Jeden z velmi důležitých faktorů, a to nejen v zaměstnáních náročných na zrak. Úroveň světla ovlivňuje vnímání a schopnost soustředit se. Pokud se správně zvolí osvětlení, můžeme zvýšit produktivitu práce. Největším podílem by se na osvětlení mělo podílet sluneční záření přitékající do místnosti vhodně rozmístěnými okny. Přirozené osvětlení

téměř nikdy nezvládne pokrýt veškerou potřebu světla. Hlavně v zaměstnáních, kde jsou odpolední a noční směny je třeba zařídit dostatečné, a hlavně vhodné umělé osvětlení. Světelné podmínky navíc nejenže zvyšují produktivitu, ale také snižují rizika zranění (Ladányi, 2019).

Kvalita vzduchu

Další poměrně důležitý faktor. Nekvalitní vzduch může snížit produktivitu práce až o 10 %. V uzavřené špatně větrané místnosti se snižuje pracovní aktivita a schopnost soustředění (Ladányi, 2019).

Teplota

Nevhodná teplota může také snížit produktivitu. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 20 a 24 stupni Celsia. Při příliš nízkých nebo vysokých teplotách dochází k nízké produktivitě, zvýšení nemocnosti a horšímu psychickému stavu zaměstnanců (Ladányi, 2019).

Hluk

Velmi důležitý faktor, který ovlivňuje výkonnost, ale také zdraví pracovníků. Vysoký hluk totiž snižuje schopnost soustředění, což prokazatelně snižuje výkon. Dlouhé pobyty v hlučném prostředí navíc zhoršují psychický stav i sluch samotný (Ladányi, 2019).

Zařízení a organizace

Pracovní motivaci ovlivňuje i zařízení pracovního prostředí. Raději budeme vždy chodit do moderně vybaveného a udržovaného prostředí s dostatkem rostlin než do nepěkně vzhledového prostředí, ve kterém se nebudeme cítit komfortně (Ladányi, 2019). Pokud se bavíme o zařízení, důležitým aspektem je rozhodně ergonomie a komfort (Kmošek, 2017).

Zároveň je důležité, aby měli zaměstnanci veškeré potřebné vybavení po ruce a také měli určené, co kde patří, aby nedocházelo k prodlevám. Správné rozmístění pracovních pomůcek zvyšuje produktivitu práce a motivaci zaměstnanců. Zároveň zlepšuje dojem z pracovního prostředí jako takového. Dobrá organizace navíc snižuje frustraci, která provází neschopnost najít konkrétní věc (Kmošek, 2017).

Barva pracovního prostředí

Podceňovat bychom neměli ani barvy stěn a pracovního prostředí celkově, protože mohou také ovlivnit pracovní výkon. Do chladného prostředí bychom měli volit spíše teplé barvy. Naopak do provozů, kde jsou vysoké teploty, patří barvy chladné (Morawitzová, 2015).

Barvu pracovního prostředí lze využít také jako podpůrný bezpečnostní prvek. Pro takový případ se používá červená nebo černá se žlutou. Různé barvy se používají dále ke zvýšení kreativity, uklidnění, podporu soustředění nebo ke zlepšení nálady (Morawitzová, 2015).

1.5.3 Firemní kultura

Firemní kultura je soubor určitých stabilních prvků, symbolů a zvyklostí pracovního prostředí a chování lidí, které jsou v souladu s myšlenkami, pravidly a zásadami organizace. Mezi věci, které formují firemní kulturu řadíme například neformální pátky nebo zdarma podávaná voda v bufetu. Schein (in Christensen, 2013) definoval kulturu takto: *„Kultura je společná práce vedoucí k obvyklým cílům, přičemž tyto cíle jsou natolik časté a úspěšně zvládnuté, že nikoho ani nenapadne pokusit se k nim dojít jiným způsobem. Pokud je vytvořena kultura, dělají všichni nezávisle na sobě to, co je třeba dělat, aby byli úspěšní.“*

Christensen (2013) vypsál příklady, které formují firemní kulturu Netflixu:

- Dovolena bez pravidel: tzn. neomezený počet dnů dovolené, pokud máte splněnou veškerou práci.
- Pokud odvádíte dobrou práci, tak máte zajištěné velmi vysoké odstupné.
- Svoboda: většina rozhodovacích procesů se nechává na zaměstnancích

Ve firmě Harley se zase rozhodli, že odstraní dveře pro zlepšení komunikace a vztahů ve firmě. I takové malé gesto však může zlepšit to, jakým způsobem zaměstnanci firmu vnímají (Carney a Getz, 2011).

Ivan Bařka a Milan Zelený (2015) ve svých rozhovorech uvedli, že aby bylo možné změnit firemní kulturu, tak musíme nejdříve začít změnou prostředí (čistota, úklid), poté změnou lidí a poté se může začít měnit kultura. Prostředí a lidé jsou podle nich příčina a kultura až následek.

Firmy „jak“ a firmy „proč“

Jean-Francois Zobrist (in Carney a Getz, 2011) rozlišuje 2 typy firem. Firmy „jak“ a firmy „proč“. Tyto 2 typy firem se liší hlavně stylem vedení lidí, což ovlivňuje řadu dalších věcí. Styl vedení má ve velké míře vliv na firemní kulturu. Firmy „jak“ jsou firmy s pevně danou hierarchií založené na příkazech, výsledcích a kontrole. Firmy „proč“ se vyznačují svobodným stylem vedení a důvěrou ve své zaměstnance (ti jsou pověřeni rozhodovat

většinu věcí sami). To se vyznačuje vyšší mírou kreativity a autonomie. Zároveň je u těchto firem i nižší fluktuace. Velký rozdíl mezi těmito společnostmi je obecně i ve spokojenosti. Lide ve firmách „proč“ jsou mnohem spokojenější, což vede k vyšší produktivitě, rychlejšímu růstu a nižším nákladům.

Bock (2015) má podobný názor jako Zobrist výše. Rozdíl mezi byrokratickou a svobodnou firmou popsal takto: *“Management postavený na příkazech a kontrole je velice oblíbený, protože je výnosný, nevyžaduje tolik úsilí a většina manažerů se jakékoliv alternativy děsí. Je lehké řídit tým, který udělá, co se mu nařídí. Ale je rychlejší a efektivnější nechat lidem svobodu, pouze říct, co se má dělat a pak kontrolovat, jak si vedou.“*

TQM- Total quality management

Carney a Getz (2011) popsali ve své knize japonskou metodu TQM, která klade důraz na vysokou kvalitu produktů a služeb nabízených firmou. Jde o metodu, kdy ideální postup nebo řešení nehledá jen management, ale všichni pracovníci. Tím se zajistí pohled na daný problém z více úhlů.

1.6 Motivace a výkon

Motivace ovlivňuje výkonnost pracovníka a existuje mnoho faktorů, kterými ji můžeme ovlivnit. Závislost motivace a spokojenosti na výkon ve svém výzkumu popsal Springer (2011). Objevil, že mezi motivací a výkonem je korelace ($r=0,43$), spokojeností a výkonem ($r=0,29$), spokojeností a motivací ($r=0,60$).

Pracovní výkon se dá vyjádřit tím, že vynásobíme motivaci, schopnosti a pracovní podmínky. Ukázka rovnice se nachází na obrázku níže (Bauer a Erdogan, 2012).

Podle Bedrnové a Nového (2007) je motivace potřeba vždy, když je chceme podat dobrý výkon. Dodává, že výkon tvoří 2 základní veličiny- motivace a schopnosti. Výkon se podle ní dá vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M \cdot S) \quad (1)$$

V = výkon

M = motivace

S = schopnosti

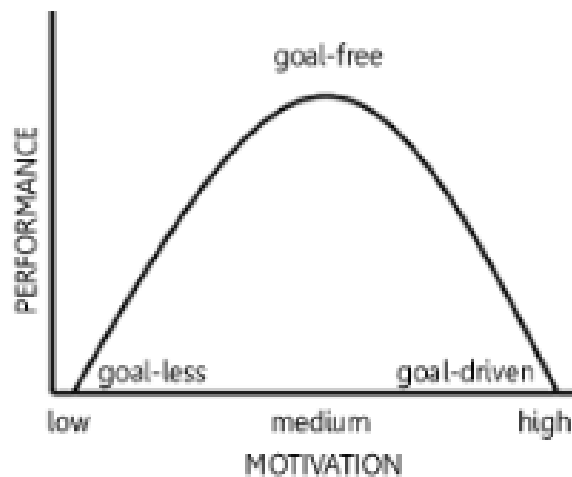
Vzorec ve své knize rozšířily Bauer a Erdogan (2012) o pracovní podmínky (viz. Obrázek níže).



Obrázek 7: Vzorec pro výpočet výkonu podle Bauer a Erdogan (2012)

Podle Bauer a Erdogan (2012) se dá motivace definovat jako touha dosáhnout určitého cíle nebo úrovně výkonnosti, což vede k cílevědomému chování. Motivovaný člověk je ten, který pracuje tvrdě s cílem splnit nějaký úkol. Pod pojmem ability se skrývají dovednosti a vědomosti, díky kterým jsme schopni vykonávat konkrétní práci nebo činnost. Mezi pracovní podmínky patří informace, podpora, pomoc a správné zdroje. Důležitost jednotlivých veličin se liší v čase a vzájemně se doplňují. Není totiž možné svou práci vykonávat dobře, pokud nemáte potřebné schopnosti nebo pokud nejste dostatečně motivováni.

Bedrnová a Nový (2007) také popsala Yerkesův-Dodsonův zákon (viz. Obrázek níže). To je vztah mezi motivací, výkonem a náročností úkolu. Tento zákon poukazuje na skutečnost, že s malou motivací bude také nízký výkon, protože se pracovníkovi většinou nedaří, nechce se mu a je znužený. S rostoucí motivací se úroveň výkonu zvyšuje, ale jen do určité míry. Poté nastává tzv. přemotivovanost. Tento pojem jsem ve své práci nikde nezmiňoval, ale může mít také podstatný vliv na výkon. Přemotivovanost snižuje výkon, protože je pracovník ve stresu, z kterého mohou pramenit následné chyby.



Obrázek 8: Yerkes-Dodsonův zákon (Zdroj: <https://stephenshapiro.com/how-to-perform-at-optimal-levels/>)

Badubi (2017) napsal, že zaměstnanci pracují tak tvrdě, jak jsou motivováni. Od toho se tedy odvíjí jejich výkon. Pracovní výkon je často ovlivňován výší mzdy, kterou ovšem zaměstnanci většinou nemají pod kontrolou (mohou mít do určité míry, pokud jsou placeni úkolovou mzdou).

Christensen (2013) říká: „Najděte si práci, kterou budete milovat a do konce života nestrávíte v práci ani jeden den. Lide, kteří svou práci skutečně milují a pokládají ji za smysluplnou, jsou v zaměstnání ve velké výhodě, protože se své práci věnují naplno a díky tomu jsou v tom, co dělají, dobří.“

1.6.1 Angažovanost a oddanost

Angažovanost, oddanost a motivovanost jsou vzájemně doplňující se pojmy. Angažovanost souvisí s pracovním zaujetím. Projevuje se tím, že pracovník má o svou práci zájem a je motivovaný podávat nadprůměrný výkon ve prospěch své firmy. Zaměstnanec je pyšný na své pracovní místo a pracovní činnost si náležitě užívá (Armstrong, 2009). Angažovanost ve firmě podle Nahodila (2016) vede k nižší nemocnosti, fluktuaci, úrazovosti, úbytku konfliktů a ke zvýšení produktivity.

Oddanost je loajalita vůči svému zaměstnavateli a firmě. Vypovídá o ztotožnění výkonu pracovníka s cíli firmy. Jinými slovy by se oddanost dala vyjádřit jako míra, do které je schopen zaměstnanec se obětovat pro svou firmu (Armstrong, 2009).

1.6.2 Job enlargement, job enrichment a job rotation

Job rotation (rotace práce) je přesun zaměstnanců z jednoho pracovního místa na jiné, aby se redukovala monotónnost a zároveň se zaměstnanec učil novým činnostem, které zvýší jeho kompetenci (Armstrong, 2017).

Job enlargement (zvětšování rozsahu práce) se popisuje jako horizontální expanze pracovních činností. To znamená, že se pracovníkovi přidá druh práce, který se pohybuje ve firemní politice na stejné úrovni. Takové rozšíření pracovní činnosti pro pracovníka představuje opět zpestření jeho pracovní doby, zlepšuje jeho schopnosti, možné zvýšení platu a zlepšení postavení ve firmě (Armstrong, 2017).

Job enrichment (obohacení práce) je podobné jako job enlargement s tím rozdílem, že obohacení práce se popisuje jako vertikální expanze pracovních činností. Dodává zaměstnanci vyšší zodpovědnost a autonomii. Používá se jako nástroj motivace k navýšení zájmu zaměstnanců a poskytnutí nových výzev. Pro pracovníka také představuje zpestření práce, zlepšení schopností, zvýšení platu, zlepšení postavení ve firmě a složitější úkoly (Armstrong, 2017).

1.7 Řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ (dále jen „ŘLZ“) se začal používat v 80. letech 20. století jako nový termín používající se v oblasti „personalistiky“. Prvotní myšlenka byla, že ŘLZ bude nový, odlišný přístup, který se bude snažit o rozvoj a maximální využití potenciálu pracovníků ve prospěch jejich zaměstnavatele (Marchington a kol., 2016). Podle Armstronga (2017) je ŘLZ promyšlený a strategický postoj k náboru a rozvoji lidí, jehož cílem je zařídit jejich spokojenost v organizaci.

Filozofie ŘLZ bývala kritizována z důvodu, že je příliš manipulativní, ale kritika ustoupila, když se prokázalo, že jde daleko o synonymum personálního managementu. Dnešní termín ŘLZ nemá s původní myšlenkou už vůbec nic společného. Jde pouze o sounáležitost lidských zdrojů a řídicích pracovníků (Armstrong, 2017).

Podle Armstronga (2017) jsou cíle ŘLZ:

- 1) Pomoc s dosahováním cílů společnosti díky rozvoji a implementaci strategie řízení lidských zdrojů propojenou s obchodní strategií podniku.

- 2) Přispívání k rozvoji vysoce výkonné firemní kultury.
- 3) Obsazování talentovaných, schopných a loajálních lidí, které společnost potřebuje.
- 4) Tvorba kladných vztahů mezi managementem a zaměstnanci a budování vzájemné důvěry.
- 5) Podpora etického přístupu ve vedení lidí.

Ač se původní filozofie neuplatnila, tak pojem ŘLZ se zachoval a používá se více než kdy dříve. Společnosti totiž kladou na tuto oblast větší důraz, což se jim vrací v podobě extra přidané hodnoty (Armstrong, 2017).

ŘLZ se od ostatních manažerských funkcí odlišuje větší profesionalitou, a navíc je postavena na morálním základu. Pro fungování řízení v praxi je třeba plná důvěra mezi lidmi a také jejich soudržnost (Marchington a kol., 2016).

Nikdy v historii nebyly založeny strategie firem schopnostech lidí, tak jako je tomu dnes. Práce lidí byla totiž vnímána jako náklad, který je potřeba minimalizovat. A to zvláště v obdobích krize. Dnes se však zvyšuje důraz na kvalitu lidských zdrojů, a to možná více než na cokoliv jiného. ŘLZ může být rozhodujícím faktorem rozhodujícím o úspěchu či krachu. Sebelepší člověk sice sám bez kvalitních technologií nebo ve špatném pracovním prostředí moc nezmůže, ale v dnešní rychle vyvíjející se době je zkrátka kvalitních pracovníků potřeba (Marchington a kol., 2016).

Management pro 3 procenta

Carney a Getz (2011) tento pojem specifikovali jako nevyhnutelný pro firmy „jak“. Jde o různé problémy s několika málo zaměstnanci. Kvůli těmto 3 procentům zaměstnanců, kteří jsou schopni obcházet různé kontroly, se tyto kontroly zpřísňují i pro zbylých 97 % lidí ve firmě. Tím jim klesá angažovanost a spokojenost a firmě tím vznikají skryté náklady.

1.8 Hodnocení pracovníků

Bedrnová a Nový (2007) ve své knize uvedli, že „*hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.*“

Pro každou organizaci je důležité, aby hodnotila práci svých zaměstnanců. Výsledek hodnocení jednotlivců je součástí výsledku hodnocení celé organizace (Bedrnová a Nový, 2007).

Hodnocení je pro pracovníka velice osobní záležitostí. Mělo by poukázat na chyby a nedostatky a vyzdvihnout silné stránky. Může pracovníka, jak potěšit, tak se ho dotknout. V případě potěšení by mělo hodnocení motivovat držet minimálně stejnou úroveň výkonů. Naopak, pokud se hodnocení pracovníka dotkne, tak by měl uvažovat nad svými výkony a fakt, že s jeho prací není vedení spokojeno, by ho měl motivovat ke zlepšení výkonů (Bedrnová a Nový, 2007).

Není důležité jen z hlediska postupu řízení lidí, ale dá se využít také jako motivační nástroj, pomocí kterého budou zaměstnanci lepší v dosahování budoucích cílů. To znamená, že podívat se, jak si pracovník vedl v minulosti je užitečné, ale mnohem důležitější funkce hodnocení je jeho význam pro budoucí výkon. Hodnocení by mělo být konstruktivní, motivační a zajímavé (Forsyth, 2009).

Hodnocení má obrovský význam i pro řízení odměňování. Je zásadní pro spravedlivé rozdělení odměn. Používání hodnocení pracovníků se rozšiřuje. Jedním z důvodů je důraz na spravedlnost v odměňování (Bedrnová a Nový, 2007).

Existují společnosti, které se zabývají analýzou hodnocení prací a poskytují firmám řešení. Jednou z takových společností je Trexima. Ředitelka podnikového úseku společnosti, Hana Kohoutová (2019) řekla: „*V rámci tohoto hodnocení prací hodnotíme především náročnost, složitost a zodpovědnost dané práce. Výsledkem je bodová hodnota, která umožňuje porovnat jednotlivé pozice mezi sebou a zařadit je do tarifních tříd nebo roztrždit do motivačních typů podle toho, jaký má daný zaměstnanec vliv na rozhodování a do jaké míry je jeho činnost tvůrčí.*“

1.8.1 Zásady hodnocení

Bedrnová a Nový (2007) popsali tyto zásady pro hodnocení pracovníků:

- 1) Hodnocení je personální činnost, která přísluší manažerovi.
- 2) Jednotliví manažeři by měli mít podobné měřítko hodnocení.
- 3) Význam hodnocení:

- a. Pomáhá blíže poznat pracovníky a jejich schopnosti, což nám může pomoci v jejich dalším vedení.
 - b. Přispívá k seberozvoji pracovníka.
 - c. Podporuje výkonnost pracovníka.
 - d. Pracovník získává povědomí o své důležitosti pro organizaci.
- 4) Hodnotit by se mělo průběžně a pravidelně.
 - 5) Je třeba mít přesně definovaná kritéria pro hodnocení.
 - 6) Kritéria musí odpovídat vykonávané práci a je třeba ho vázat na specifické znaky vykonávané práce.
 - 7) Hodnocení musí podávat obraz o výkonu pracovníka, jeho jednání a výsledcích práce.
 - 8) Hodnotit by se měla i osobnost pracovníka.

1.8.2 Cíle hodnocení

Armstrong (2009) vyjmenoval tyto cíle hodnocení pracovníků:

- 1) Spravedlivě a jednotně stanovení hodnoty práce.
- 2) Díky hodnocení získáme informace, které potřebujeme k vytvoření spravedlivých platových stupňů.
- 3) Umožňuje jednotný přístup při rozhodování o zařazení práce.
- 4) Poskytování stejné odměny za práci stejné hodnoty.
- 5) Východiska pro definování stupňů a zařazování práce by měla být jasná.
- 6) Umožňuje porovnání s tržními sazbami prací.

V Armstrongových cílech hodnocení mně chybí větší orientace na pracovníka, kterého hodnocení může posunout, z čehož může profitovat organizace. Osobně bych hodnocení doplnil takto:

- 7) Hodnocení je pomocníkem pro seberozvoj.
- 8) Umožňuje zaměstnancům uvědomit si a pracovat na svých chybách a poukazuje na jejich silné stránky, kterých by měli využívat.

- 9) Vypovídá o pracovníkově perspektivě v organizaci.
- 10) Je nástrojem motivace, tzn. hodnocení by mělo pracovníka motivovat do dalších výkonů.

1.8.3 Metody hodnocení

Důležitý je i výběr vhodné metody, kterou budeme pracovníky hodnotit. Bedrnová a Nový (2007) vypsali tyto metody hodnocení:

- 1) Pracovní posudek – písemný dokument, kde hodnotitel hodnotí pracovníka a vychází z výsledku pracovní činnosti. Posudek by měl obsahovat: osobní data pracovníka, jeho silné stránky, vlastnosti a zakončen je hodnocením.
- 2) Posuzovací stupnice – poukazují na charakteristické osobnostní rysy hodnoceného. Nehodnotí se popisem jako tomu bylo u pracovního posudku, ale pouze se známkuje, boduje nebo jinak jednoduše vyjadřuje mínění ohledně zaměstnancových kvalit. Používají se tyto stupnice:
 - a. Číselné stupnice – hodnotí se za pomoci čísel nebo bodů např. 1-10. Různé aspekty se mohou hodnotit různým číselným rozpětím.
 - b. Grafické stupnice – hodnotí se křivkou, která spojuje posuzované znaky. Dle mě jednodušší než hodnotit čísla.
 - c. Slovní stupnice – hodnotí se slovy např. „Splňuje-Nesplňuje“ nebo „Vynikající-Velmí dobrý-Dobrá-Nevyhovující“.
- 3) Hodnocení kritických událostí – hodnotí výrazné, ať už kladné nebo záporné, výsledky práce. Takže hodnoceny jsou události, které byly zlomové pro výsledky práce. Pro správnost této metody je třeba průběžné zaznamenávání pracovní činnosti. Za velkou přednost této metody je považována objektivnost.
- 4) Hodnotící rozhovory – jde o rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným. Jde o průběžné hodnocení výsledků práce zaměstnance.

Osobně si myslím, že je pro spokojenost zaměstnanců důležité hodnocení nejen shora dolů, ale také zdola nahoru. Tzn. zaměstnanci by měli hodnotit řídicí pracovníky a dávat jim zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu. Takové hodnocení by mohlo v některých případech postrádat objektivitu (např. po hádce s nadřízeným), ale mohlo by být skvělým nástrojem, jak posunout řídicí pracovníky a vlastně celou společnost o krok dále. Hodnocení zdola

nahoru funguje například v Googlu. Bock (2015) napsal, že byl v jednom z takových hodnocení oceněn svým týmem na 77 %, což nezní vůbec zle. Poté se podíval na statistiky nejlepších (průměr 92 %) a statistiky nejhorších (průměr 72 %). To ho donutilo zamyslet se a zkusit zlepšit své slabé stránky. Postupem času se dostal až na 90 %.

Bock (2015) popsal i další metodu hodnocení práce, kterou používají v Googlu. Nazývá se gThanks a používá se v situacích, kdy chce jeden zaměstnanec veřejně pochválit druhého a nejen to. Zaměstnanec může svému kolegovi skrze firmu poslat finanční odměnu až do výše 175 dolarů. Google eviduje pouze minimum zneužití a systém velmi chválí.

Dnes se pravděpodobně nejčastěji využívá hodnocení pomocí počítačů v hodnotícím programu. Armstrong (2009) popsal 2 typy počítačových systémů určených k hodnocení:

- 1) Systémy založené na analýze práce/pracovních míst – do počítače se přenesou výsledky práce nebo výsledky dotazníku, který souvisí s prací hodnoceného. Počítač pomocí algoritmu ohodnotí danou práci.
- 2) Interaktivní systémy – hodnocený a hodnotitel spolu sedí u počítače a odpovídají na otázky. Odpovědi poté vedou k výslednému hodnocení pracovníka.

Podle Armstronga (2009) sebou nese počítačové hodnocení tyto výhody:

- Větší důslednost hodnocení – stejný vstup znamená stejný výstup
- Nabízí možnosti vedení podrobné databáze, která v sobě ponese mnoho cenných informací
- Urychlí proces hodnocení práce

20-70-10

Bock (2015) ve své knize popsal tento systém hodnocení pracovníků vymyšlený Jackem Welchem a Billem Conattym. V tomto systému, který byl používán v General Electrics byli zaměstnanci rozdělováni do 3 skupin: 20 % výkonnostně nejlepších zaměstnanců, 70 % spadajících do průměru a 10 %, kteří v hodnoceném období podali nejslabší výkon.

5 % nejslabších

V Googlu se pravidelně každé čtvrtletí vybírá 5 % nejslabších zaměstnanců, kteří nepodávají nebo nejsou schopni podávat dostatečný výkon. Nedělají to, aby tyto lidi vyhodili (to by znamenalo 20 % vyhozených zaměstnanců ročně), ale aby jim pomohli zlepšit jejich výkon. Tito zaměstnanci jsou poté trénováni a vedeni k rozvoji svých schopností. Pokud nefunguje ani to, tak se slabšímu pracovníkovi hledá jiná práce (Bock, 2015)

1.9 Finanční odměňování

Velmi důležité téma silně spjaté s motivací, protože valná většina lidí chodí do práce hlavně kvůli finanční odměně. Urban (2017, s.116) napsal, že *„finanční odměňování plní řadu motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet pracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity, ale zajišťovat i „vnitřní spravedlnost v odměňování.“* Poslední větou je myšleno, že mzdy by se měly tvořit tak, aby zrcadlily přínos, náročnost a odpovědnost různých pracovních míst i jednotlivé výkony zaměstnanců. I přes tyto spravedlnostní požadavky by měl být systém odměňování jednoduchý, lehký na pochopení a přehledný, aby se v něm řídicí pracovníci nebo zaměstnanci neztráceli. V neposlední řadě musí finanční odměňování ctít také rozpočet firmy (Urban, 2017).

Caltová (2019) napsala: *„Systém odměňování je nezbytnou součástí personální strategie firmy a zároveň funkčním nástrojem vedení a zapojení zaměstnanců. Zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu zkušenosti zaměstnanců v průběhu jejich působení ve firmě. Odrazem takové zkušenosti je pak jejich osobní přístup, výkon, aktivita a loajalita vůči společnosti. Způsob odměňování je také důležitou součástí reputace firmy jako zaměstnavatele a ve velké míře určuje jeho atraktivitu na trhu práce.*

Už v roce 1922 psal Henry Ford o důležitosti správného finančního odměňování. Dle jeho slov ani nejlepší pracovník nedokáže podávat dostačující výkon, pokud nebude finančně zajištěn tak, aby mohl žít komfortně.

1.9.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování je důležitým nástrojem pro ŘLZ, protože se zabývá tím, jak je zaměstnanec odměňován za svou práci a jak je motivován k tomu, aby do budoucna zlepšoval svůj výkon nebo produktivitu. Pro řízení odměňování je třeba aktivní zapojování řídicích zaměstnanců více, než tomu bylo v minulosti, kdy se mzdy řídily jiným způsobem.

Neexistuje žádný univerzální systém odměn, který by se dal uplatnit všude. V každé organizaci je třeba vytvořit individuální systém odměn, který bude odpovídat politice odměňování dané společnosti a strategickými cíli společnosti (Marchington a kol., 2016).

Horváthová a kol. (2016) napsali, že „*problematika odměňování patří mezi nejdůležitější personální činnosti.*“ Dále dodali, že systém odměn není vždy zaměstnancům jasný, a proto může vyvolávat rozporuplné pocity. Zvláště pokud se zaměstnanec domnívá, že jeho odměna nebyla spravedlivá. Proto je nutné odměny řídit efektivně, přijatelně, vždy spravedlivě a tak, aby odměna motivovala zaměstnance podat výkon, který mu jeho potenciál umožní.

Armstrong (2017) definoval hlavní zásady k řízení odměňování:

- Postupy a strategie by se měly vyvíjet tak, aby podporovaly dosažení obchodních cílů společnosti
- Odměna musí lákat motivovat a udržovat stávající zaměstnance a zároveň lákat nové. Tak se může firma rozvíjet zvyšováním výkonu svých zaměstnanců
- Udržování konkurenceschopné výše mzdy. Tedy na úrovni, kdy nám naši zaměstnanci neutíkají ke konkurenci, což vyvolává nemalé náklady spjaté s náborem nových pracovníků.
- Měla by se ohodnotit práce všech, kteří aspoň nějakou měrou přispěli k dosažení firemních cílů.
- Odměňování by mělo být flexibilní
- Rozhodování o výši výkonových odměn by mělo náležet nižšímu managementu, což jsou lidé, kteří práci výkonových pracovníků mohou hodnotit nejpřesněji.

1.9.2 Funkce odměňování

Black a kol. (2019) popsali tyto funkce odměňování:

- 1) Zvýšení snahy a výkonu – podle expektační teorie má odměna vliv na snahu a výkon, protože lidé cítí, že výše jejich odměny souvisí s odvedeným výkonem.
- 2) Loajalita a oddanost – odměna má vliv také na loajalitu a oddanost. Ovlivňuje tedy pracovníkovo setrvání v organizaci.

- 3) Angažovanost – odměny ovlivňují také angažovanost pracovníka a tvoří svazek mezi ním a organizací.
- 4) Pracovní spokojenost – je také nemalou měrou závislá na výši odměny.
- 5) Volba zaměstnání – pokud si někdo vybírá nové zaměstnání, tak je výše odměny jedním z nejdůležitějších faktorů. Nedávno jsem spatřil na jedné sociální síti nabídku pracovní pozice jedné firmy ze Zlínského kraje. Nabídka ovšem naprosto ztroskotala na nabízené odměně.

1.9.3 Cíle řízení odměňování

Armstrong (2009) vyjmenoval tyto cíle řízení odměňování:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí (tento bod podle mě není spravedlivý nebo uplatnitelný na všechny pozice a ve všech odvětvích, protože např. ve výrobních firmách může některý zaměstnanec v určité fázi výroby dělat něco, co nepřidává nikterak vysokou hodnotu finálnímu výrobku, ale neobejdou se bez jeho práce další fáze výroby)
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a potřebami pracovníků
- Odměňovat správné věci z hlediska chování a výsledků
- Odměna by se měla uspokojit potřeby zaměstnance
- Používá se jako nástroj k získání a udržení kvalitních pracovníků
- Je nástrojem motivace
- Může pomoci podávat vyšší výkon (zde si myslím, že zvýšení výkonu v dlouhodobém horizontu platí v případě úkolové mzdy)

Ghoshal and Barlett (1994) jsou toho názoru, že základním cílem systému řízení odměn je přidávání hodnoty lidem, a ne jenom přiřazení jedné stabilní hodnoty.

K dosažení výše zmíněných cílů musíme vytvořit strategii a postupy, které budou v souladu s filozofií odměňování a dalšími podstatnými podmínkami, bez kterých není možné odměňování správně řídit. Všechny tyto podmínky ve své knize vypsál Armstrong (2009):

- 1) Filozofie odměňování – Pro správné řízení je důležitá jasně definovaná filozofie, kterou se bude firma řídit. Filozofie se zakládá na přesvědčení, že v rámci investování do lidského kapitálu je možné odměňovat lidi různou výší odměny podle

přínosu společnosti. Odměňování zároveň musí být podle této filozofie také strategické, tzn. zaměřeno na dlouhodobou práci a výsledky.

- 2) Distribuční a procedurální spravedlnost – Stěžejní je i spravedlnost, což už bylo zmíněno výše Teorií spravedlnosti. Lidé totiž chtějí, aby s nimi bylo zacházeno spravedlivě, a když tomu tak není, tak většinou nejsou schopni podávat dostatečný výkon a jsou demotivováni.
- 3) Slušnost – Slušné řízení odměn je takové, které je v souladu s distribuční a procedurální spravedlností. Dá se říci, že slušnost vychází ze spravedlnosti. Odměna musí kompenzovat hodnotu práce a úsilí, které zaměstnanec společnosti vydává a měla by se řídit i pozicí, kterou vykonává.
- 4) Rovnost – Také vychází ze spravedlnosti a říká, že pracovník by měl být hodnocen přibližně tak, jak jsou hodnoceni lidé se stejnou pozicí v téže firmě. Z toho vyplývá, že pro řízení odměňování je důležitá objektivita.
- 5) Důslednost – Podtrhuje důležitost toho, dbát na slušnost a rovnost odměňování.
- 6) Přiměřenost – Musí odpovídat možnostem organizace a její strategii.
- 7) Průhlednost – Znamená, že je systém odměňování lehce pochopitelný.
- 8) Strategická provázanost – Odměňování je v souladu s podnikovou politikou
- 9) Tvorba kultury vysokého výkonu – Tento bod je vyústěním správně nastavené strategie odměn a odpovídá výše zmíněným bodům.

S bodem 4) ovšem nesouhlasí Bock (2015), který doslova vyzývá k neférovému placení. Zastává myšlenku, že každý by se měl hodnotit podle výkonu, kterou obhájí citacemi Alana Eustace: „špičkový inženýr má cenu 300 průměrných“ a Billa Gatese: „Výborný soustružník má cenu několika průměrných, ale výborný programátor vydá za 10 000 průměrných, jistě má cenu více než tři nebo čtyři!“ Uvádí i jednoduchý návod, jak zjistit, jestli vašeho nejlepšího zaměstnance platíte správně. Stačí si položit otázku: Za kolik lidí byste vyměnili vašeho nejlepšího zaměstnance? Pokud je to více než 5, tak je dost pravděpodobné, že mu platíte méně, než si zaslouží a pokud je to více než 10, tak je to téměř jisté. V Googlu se tedy může stát, že lidé pracující na stejné pozici obdrží úplně jinou výši mzdy, a to klidně i o 300 až 500 %. Není výjimkou ani to, že lidé na nižších pozicích vydělají více peněz než lidé na pozicích vyšších.

1.9.4 Mzda a její formy

Na začátku by bylo vhodné vymezit pojmy plat a mzda. O plat se jedná, pokud zaměstnanec pracuje ve veřejné sféře. Naopak mzda se vyplácí ve sféře soukromé. Dalo by se říci, že je to jedno a to samé, ale vzhledem k tématu práce je vhodné mít tyto pojmy přesně definovány.

Plat/mzda je finanční odměna placená zaměstnavatelem zaměstnanci za prováděnou pracovní činnost. Horváthová a kol. (2016) napsali, že mzda je tvořena pevnou složkou, pohyblivou složkou (výkonnostní odměna, odměna podle dovedností, odměna podle schopností, příplatky za přesčas, směny nebo ztížené pracovní podmínky, odměna podle přínosů) a dodatkovou složkou.

Výši mzdy ovlivňuje podle Marchingtona a kol. (2016) hned několik faktorů:

- 1) Obsah a náplň práce – hlavní faktor ovlivňující výši mzdy. Tento faktor zahrnuje odpovědnost, kterou v práci máme, pozice ve firemní hierarchii, znalosti, dovednosti, kompetence a kontakty. Marchington a kol. dále dodávají, že důležitější a víc hodnocený než náplň a obsah práce je osobní příspěvek, který svou činností pracovník firmě přináší.
- 2) Osobnost – věk, zkušenosti, kvalifikace, speciální schopnosti, přidaná hodnota a výkon.
- 3) Trh práce – nabídka a poptávka po různých typech zaměstnanců.
- 4) Podmínky na trhu a struktura nákladů – zahrnuje pozici společnosti na trhu, ziskovost podniku, ambice a strategii. Tento faktor má na plat také poměrně velký vliv.
- 5) Filozofie odměňování – důležitý faktor řídící se strategií společnosti.

Armstrong (2009) označil jako další faktory ovlivňující mzdu:

- 6) Výše minimální mzdy – ta je v ČR 14 600 Kč za měsíc.
- 7) Odbory – mohou vyjednat lepší platové podmínky.
- 8) Momentální finanční situace organizace – schopnost zaplatit mzdy všem svým zaměstnancům je důležitým faktorem ve volbě její výše.

Formy mzdy

Rozlišují se tyto základní formy mezd:

- 1) Časová mzda – Mzda, kdy je zaměstnanec odměňován většinou za každou hodinou strávenou v práci. Má danou časovou sazbu a podle té se odvíjí jeho konečný plat. Tento typ odměňování se používá velmi často. Je totiž velmi jednoduchý a levný na vedení. Tento typ je užívaný obvykle pro pracovníky v manažerských funkcích, protože jejich výkon je těžce měřitelný. Velkou nevýhodou může být, že časová mzda není tolik motivační oproti například mzdě výkonové (Marchington a kol., 2016).
- 2) Úkolová mzda – Pracovník je placen podle toho, kolik práce udělá nebo kolik kusů vyrobí. Pokud je úkolová mzda správně nastavena, tak může fungovat dlouhodobě jako motivační nástroj. Uplatňuje se hlavně na dělnických pozicích. Většinou je úkolová mzda tvořena malou fixní složkou. Čím nižší je podíl fixní složky, tím by měl být pracovník motivovanější k lepším výkonům (Armstrong, 2009).
- 3) Podílová mzda – Mzda zaměstnance je utvářena podílem na celkových tržbách společnosti, což je případ společnosti Oxalis. Správné nastavení může zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.

Mzdové/platové struktury

Pomáhají společnosti určit, jakou výši finanční odměny si daný post/práce zaslouží, určují možnosti zvýšení odměn a jsou základem pro vyplácení spravedlivé a rovné odměny všem zaměstnancům. Struktura stupňů se používá i pro informování nových uchazečů o místo ve firmě, kteří si tak mohou udělat obrázek o platových možnostech a zvážit možnost kariéry v organizaci (Armstrong, 2009).

Typy struktur:

Armstrong (2009) ve své knize popsal tyto struktury stupňů:

- 1) Struktury úzkých stupňů – ve struktuře existuje 10 a více úzkých stupňů, tzn. stupně jsou více specifické.
- 2) Struktury širokých stupňů – tyto struktury obsahují 6 až 9 stupňů.
- 3) Širokopásmové struktury – většinou obsahují 4 až 5 stupňů.
- 4) Struktury skupin kariéry – tvoří skupiny podobných pracovních míst a ty se dále dělí do 6 až 8 úrovní.

- 5) Struktury skupin pracovních míst – podobný systém jako 4) jen s tím rozdílem, že struktury skupin pracovních míst se více odvíjí od tržních relací.
- 6) Kombinované struktury – skupiny kariér/pracovních míst se rozdělují do pásem, které se mohou dělit dále na skupiny
- 7) Mzdové stupnice – řídí se podle bodové stupnice, která se zvyšuje postupně od nejhůře po nejlépe placená místa.

1.9.5 Celková odměna

Armstrong (2009) definoval celkovou odměnu jako součet transakčních a vztahových odměn. Transakční odměny jsou hmotné a zahrnují základní mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Tyto položky tvoří celkovou peněžní hodnotu, kterou zaměstnanec obdrží jako kompenzaci za svou pracovní činnost. Vztahové odměny jsou zaměstnavatelem vynaložené prostředky na vzdělání a rozvoj zaměstnance. Zároveň v sobě tato část odměny zahrnuje zkušenosti a znalosti nabyté danou pracovní činností nebo pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. Vztahová odměna je většinou těžce vyčíslitelná. Její hodnota je subjektivní a u jednotlivců se liší. V každém případě může být celková odměna pro uchazeče důležitým aspektem při výběru nového zaměstnání, protože udává pohled na odměnu z vyšší perspektivy. Tato odměna bude důležitá zejména pro lidi, kteří nechodí do zaměstnání jen pro peníze, ale mají větší požadavky.

1.9.6 Nefinanční odměny

Nefinanční odměny ve velké míře souvisí s vnitřní motivací pracovníka. Patří mezi ně například:

- Povýšení
- Uznání
- Pracovní prostředí
- Pestrá náplň práce (Job rotation, job enrichment, job enlargement)
- Úspěch
- Vyšší autonomie
- Možnost růstu a rozvoje

- Zpětná vazba v návaznosti na výkon – může a nemusí být odměnou (Horváthová a kol., 2016).

1.9.7 Zaměstnanecké benefity

Benefity jsou jedna z forem odměny za prováděný pracovní výkon. Jsou poskytovány nad rámec mzdy. Jejich výhodou pro zaměstnance i pro zaměstnavatele je, že se nemusí zdaňovat. Více než k povzbuzení výkonu se benefity využívají ke zvýšení loajality a navázání nebo upevnění vztahu se zaměstnancem (Caltová, 2019).

Nevýhodou benefitů může být, že je zaměstnanci brzy začnou brát jako samozřejmost a pokud se benefit nedostaví nebo je nižší, tak to může vést k jejich nespokojenosti (Carney a Getz, 2011).

Caltová (2019) benefity rozdělila do těchto skupin:

- Finance – peníze navíc, např. 13. a 14. plat., stravenky.
- Zdraví – masáže, zájezdy do termálních lázní, vitamíny.
- Sportovní aktivita – poukazy do fit center, plaveckých bazénů a další
- Kultura – např. lístky do divadla/kina
- Osobní rozvoj a vzdělání – např. jazykové kurzy, vzdělávací kurzy, možnost dalšího vzdělání
- Rekreační aktivity – příspěvek na dovolenou do 20 tisíc korun, firemní chaty apod.
- Nadstandardní pracovní vybavení – firemní auto, pracovní notebook, telefon aj.
- Jiné výhody poskytované zaměstnavatelem – homeoffice

Jan Debnár (2018) vyzdvihl důležitost benefitů takto: „*Benefity jsou jedním ze způsobů, jak si udržet stávající zaměstnance, odlišit se od konkurence či přilákat nové talenty.*“

Mezi nejpoužívanější benefity patří příspěvek na důchodové spoření. Podle hrnews (2018) takto přispívá více než 70 % českých firem. Většina z nich však požaduje také příspěvek ze strany zaměstnance. Dalším rozšířeným benefitem je příspěvek na životní pojištění, který v ČR nabízí 56 % firem.

Velmi rychle rozšiřujícím se benefitem jsou tzv. sick days, což jsou dny volna nad rámec dovolené, které si zaměstnanec může vybrat např. v případě nevolnosti. Obvykle mají zaměstnanci k dispozici 3-5 sick days ročně.

Web personalista.com (2016) vydal žebříček deseti nejčastějších zaměstnaneckých benefitů:

- 1) Stravenky
- 2) Bonusy/prémie
- 3) Firemní akce
- 4) Mobilní telefon
- 5) Občerstvení na pracovišti
- 6) Notebook
- 7) Závodní stravování
- 8) Sleva na firemní výrobky
- 9) Příspěvek na sport/kulturu
- 10) Sickdays

Google v jednom z průzkumů u svých zaměstnanců zjistil, že zážitky (zájezdy, dovolené, výlety) jsou pro spokojenost zaměstnanců daleko lepší než finanční prémie. Nefinanční odměny byly údajně o 28 % zábavnější a o 15 % smysluplnější. Naopak spokojenost u lidí, kteří dostali finanční odměnu klesla během 3 měsíců o 25 %. Přitom před průzkumem by 85 % pracovníků dalo přednost peněžní odměně (Bock, 2015).

1.10 Fluktuace

Jev, kdy zaměstnanec ve firmě není dostatečně motivován, nechce nadále setrvat a odchází nebo nepodává dostačující výkon a je vyhozen, se nazývá fluktuace. Jde tedy o výměnu jednoho zaměstnance za druhého. Pojem je v personalistice velmi důležitý, protože podává obraz o společnosti.

O pojmu fluktuace jsem slyšel až předloni v jednom ze školních předmětů, kdy nám přišel dát přednášku bývalý student školy, pracující pro firmu zabývající se personalistikou – hlavně v oblasti snižování fluktuace. Přednášku začal tím, že na tabuli napsal poměrně vysokou, 6ti-cifernou sumu a k tomu dodal, že to je částka, kterou firmu stojí příjem nového pracovníka a náklady spojené s tím.

Fluktuace může být pro firmu do určité míry prospěšná. Taková míra se uvádí na pomezí 5 až 7 %. Pro firmu taková míra znamená zdravé obměňování pracovního kolektivu, které sebou může přinést nové dovednosti a schopnosti. Popřípadě nové myšlenky spojené s kreativním myšlením nového zaměstnance.

Existují však 2 nežádoucí extrémy. Prvním je nulová fluktuace, která pro firmu znamená stále stejné zaměstnance, což je ve větších firmách negativní. Nulová fluktuace sice může znamenat vynikající pracovní podmínky a dobré vztahy zaměstnance se zaměstnavatelem, ale také to znamená, že do společnosti nedostáváme nové, možná inovativní myšlenky a schopnosti. Druhým extrémem je vysoká fluktuace, se kterou jsou spojené vysoké náklady a je to znak toho, že ve společnosti není vše v pořádku. Většinou bývá problém s náplní práce nebo neúměrně nízkým platem.

Důvody, proč lidé odcházejí

Většinou lidé odcházejí kvůli nízké mzdě. Hledají tedy nového zaměstnavatele, který jim nabídne lepší platové podmínky. Bednář (2017) ve své knize formuloval motivační trojúhelník, skládající se ze 3 bodů, kterými jsou peníze (a další benefity), lidé a užitečnost práce. Někde v trojúhelníku má každý zaměstnanec těžítko motivace. Bednář chce tímto trojúhelníkem říci, že zaměstnanci většinou neodcházejí jen z jednoho důvodu, ale většinou je to součet různých faktorů, kvůli kterým zaměstnanci něco chybí. Obecně ale platí, že méně kvalifikovaní zaměstnanci odcházejí za lepšími platovými podmínkami a kvalifikovanější zaměstnanci většinou odcházejí vstříc novým výzvám. Častým důvodem odchodu může být také špatné pracovní prostředí nebo neshody se spolupracovníky (Bednář, 2017).

Výpočet fluktuace

Fluktuace se počítá jako poměr odchozích ku celkovému počtu zaměstnanců. Výsledné číslo je třeba vynásobit 100 a vyjde nám fluktuace v procentech. Do fluktuace se nepočítají např. odchody do důchodu nebo odchody na mateřskou dovolenou.

1.11 Frustrace a vyhoření

S pojmem motivace souvisí také pojmy frustrace a vyhoření. Podle Sýkorové je frustrace stav, kdy člověk není schopen uspokojit nějakou svoji potřebu, což vyvolává pocit zklamání (2012).

Peterková (2013) definovala syndrom vyhoření takto: „*Vyhoření se týká zejména oblasti práce a je typické citovým a mentálním vyčerpáním. Často jde o důsledek dlouhodobého stresu a týká se nejvíce lidí, kteří pracují s jinými lidmi. Od deprese nebo prosté únavy se syndrom vyhoření liší hlavně tím, že se vztahuje výhradně na onu krizovou oblast a jeho součástí jsou pochybnosti o smyslu dané práce.*“

1.12 Shrnutí teoretické části

Teoretickou část jsem začal vysvětlením samotného pojmu motivace, která je silou podněcující lidi k nějakému konání. Poté jsem popsal její dělení. Velmi důležité téměř pro celý zbytek práce bylo dělení na vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace je silnější a dlouhodobější (smysluplnost, autonomie apod.). Vnější motivace zase funguje okamžitě, ale je krátkodobá (finanční odměna).

Další velmi důležitou částí byly motivační teorie. Mezi neznámější patří:

- Maslowova pyramida potřeb: dělí potřeby hierarchicky do 5 úrovní.
- Alderferova ERG teorie: dělí potřeby do tří kategorií.
- Herzbergova dvoufaktorová teorie: teorie rozlišující motivátory a hygienické faktory
- McGregorova teorie XY: rozděluje lidi na 2 extrémy X a Y. Tato teorie byla později doplněna i o Z.

Tyto teorie slouží jako pomůcky manažerům využívané k efektivnímu vedení zaměstnanců. V rámci kapitoly o motivačních teoriích se nachází má vůbec nejoblíbenější kapitola, která je jakýmsi souhrnem experimentů osvětlující motivaci a potvrzující motivační teorie. Nejzajímavějším zjištěním pro mě bylo, že peníze jako odměna fungují pouze u mechanické práce.

Pracovní motivace je ovlivňována řadou faktorů, které jsou popsány v kapitole po motivačních teoriích. Mezi tyto faktory patří pracovní doba, firemní kultura a pracovní prostředí (vztahy se spolupracovníky, teplota, čistota, hluk atd.). Všechny tyto faktory ovlivňují angažovanost, spokojenost a v konečném důsledku i výkon zaměstnanců.

K motivaci neodmyslitelně patří také hodnocení a odměňování pracovníků. Hodnocení je velmi důležitým aspektem, které pomáhá zaměstnanci uvědomit si svůj výkon. V rámci své teoretické části jsem se s nejpropracovanějším systémem hodnocení setkal v Googlu, kdy

hodnotí nadřízené podřízené, spolupracovníci jiné spolupracovníky, a dokonce i podřízené nadřízené. Zde by se slušelo připomenout teorii o dárcích a příjemcích, z které vyplývá, že by hodnocení v žádném případě nemělo být pouze povrchní záležitostí hodnotící pouze měrný výkon. Odměňování pak z velké části může vycházet z hodnocení, kdy zaměstnanci podle určitých kritérií dostávají za svou práci hlavně peněžní (ale může být i nepeněžní) odměnu.

Při psaní práce na mě největší dojem udělaly myšlenky o svobodných společnostech, které jsou popsány v knihách Svoboda v práci od Carneyho a Getze (2011) a Nová pravidla od Laszlo Bocka (2015). První z těchto knih popisuje příběhy společností, které fungují na svobodném principu a vedou si více než dobře. Takové firmy totiž vykazují vyšší zisky a nižší provozní i skryté náklady. Jejich zaměstnanci jsou kreativnější a samostatnější. Svobodné firmy spojuje důvěra v lidi. Druhá kniha zase popisuje prostředí Googlu, který patří mezi jednu z nejvíce svobodných firem na světě. Pracovníci mají k dispozici nespočet benefitů. 20 % pracovní doby v Googlu může zaměstnanec věnovat vlastním projektům. Kladným zjištěním je, že zaměstnanci benefitů ani volné pracovní doby téměř nezneužívají. V tomto volném pracovním čase vznikly služby jako (Gmail, AdSense atd.).

PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OXALIS

Společnost Oxalis je firma zabývající se dovozem, zpracováním a distribucí sypaného čaje a kávy. Firma prodává také příslušenství ke konzumaci těchto nápojů a ledové nápoje Cool drinks. Většinový podíl na tržbách společnosti má čaj. Firma zaměstnává momentálně 148 zaměstnanců.

Společnost má pevné pěstitelské kontakty v zahraničí a své produkty dováží přímo z plantáží. I přes velmi stabilní místo na trhu firma hledá nové dodavatele, aby mohla svým zákazníkům a odběratelům poskytovat nové nebo kvalitnější zboží.

Hlavní sídlo se nachází od roku 2002 ve Slušovicích. Zde má firma k dispozici budovu o rozloze 3600 m². V budově se nachází výroba čaje i kávy, sklad a laboratoř, ve které zaměstnanci kontrolují chuť, kvalitu, pesticidy, kovy a mikrobiologii. Zároveň tam testují a vyvíjejí nové příchutě.

Základem distribuční sítě jsou vlastní i franšizové prodejny. V ČR jich má firma asi 65 a další 4 se nachází na Slovensku. To ovšem neznamená, že se produkty společnosti prodávají jen u nás a na Slovensku. Firma totiž exportuje do více než 40 zemí na světě, mezi které patří např. Anglie, Bulharsko, Indie, Rumunsko nebo třeba Polsko.

2.1 Historie společnosti

Společnost založil v roce 1993 Petr Zelík. K vyličení celého příběhu o vzniku společnosti by bylo vhodné vrátit se do roku 1990. V tom roce k nim do tehdejší společnosti přišel obchodní zástupce z Teekanne a dal jim nabídku, aby distribuovali čaj pro Československo. Za rok dosáhli obrátu 80 milionů korun. Pro pana Zelíka byl zlomový rok 1992, kdy se díky Teekanne dostal na čajové plantáže do Srí Lanky. Původní firma se rozpadla a on se rozhodl, že chce zůstat u čaje. Ne u porcovaného, ale sypaného, což byla pro českého spotřebitele tehdy novinka. V roce 1993 založil společnost Oxalis (to znamená v překladu z latiny „čtyřlístek“).

Na počátku stálo otevření čajového domu ve Zlíně s prodejnou čajů a čajovnou. Lidé o sypaný čaj zprvu neměli zájem a pan Zelík málem zkrachoval. Zlomový byl rok 1995, kdy se mu podařilo otevřít prodejnu v Praze. Druhou klíčovou věcí, která předznamenala úspěch, byly průhledné nádoby, v kterých byl na prodejnách uchováván čaj. Tím si společnost začala zajišťovat první stabilní zákazníky. Pro společnost byl důležitý taky rok 1999, kdy se do sortimentu společnosti dostala káva (Zelík, 2018).

2.2 SWOT Analýza

V rámci praktické části jsem vypracoval jednoduchou SWOT analýzu, v rámci které jsem analyzoval silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Oxalis. Myslím si, že většina věcí ve SWOT analýze je jasných a k jejich charakterizování stačí pouze krátký popis.

Níže vysvětlím pouze body, které by mohli být některým čtenářům této práce nejasné:

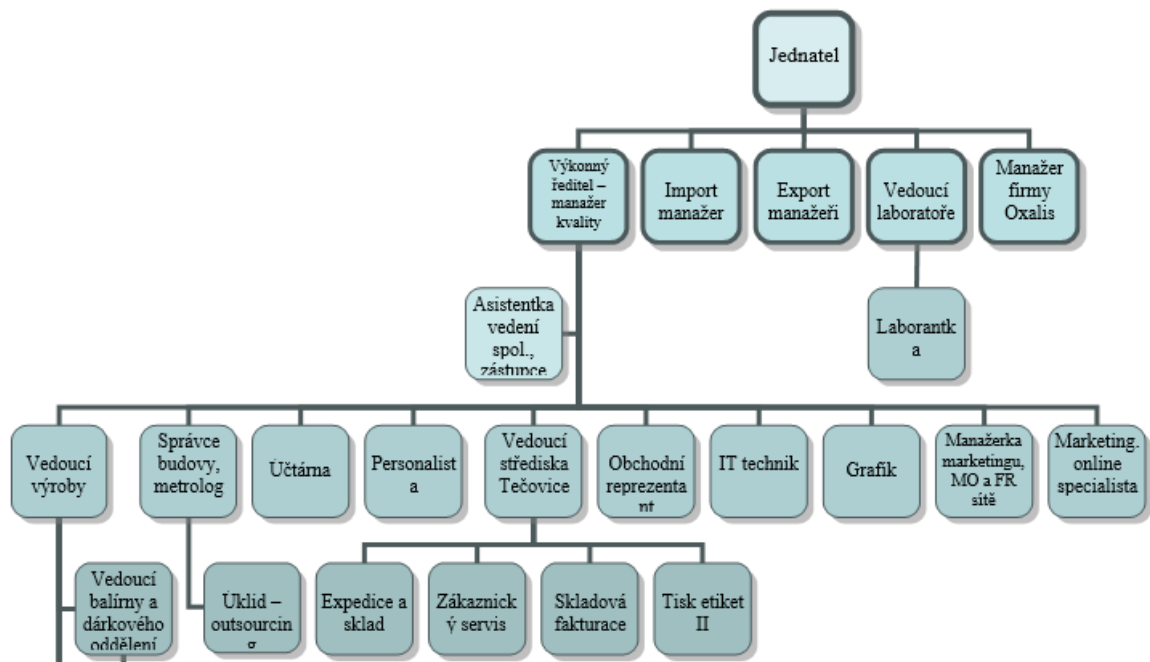
- Okrajový trh- tak charakterizoval trh se sypaným čajem sám pan Zelík, protože jen přibližně 15-20 % české populace dává přednost tomuto druhu čaje.
- Konzervativní přístup na sociálních sítích.
- Clo u exportu- tento bod je jasný. K tomuto bodu bych rád podotknul, že například v Indii je clo 50 %. I přesto zde má Oxalis jednoho poměrně velkého odběratele.

Tabulka 1: SWOT analýza podniku (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita	Okrajový trh
Tradice	Závislost na dod.
Prodejny	Konz. Přístup na SS
Podíl na trhu	
Nové příchutě	
Vlastní laboratoř	
Kontakty	
Originalita	
Příležitosti	Hrozby
Nové trhy	Konkurence
Růst domácího trhu	Clo u exportu
Nové produkty	Zdražení komodit
Nové prodejny	Zvýš. N na dopravu

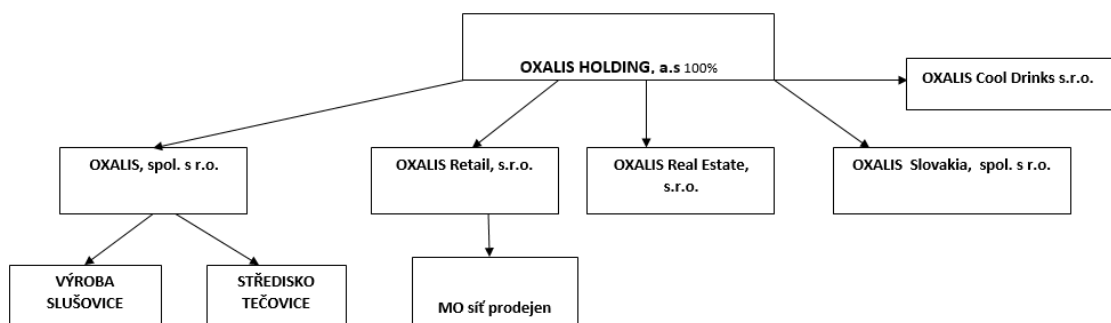
2.3 Organizační, řídicí a celková struktura podniku

Organizační a řídicí strukturu jsem kvůli velikosti zkrátil o jednotlivé části výroby. Struktura je, ač to na obrázku nevypadá, velmi plochá. Paní personalistka mi v rozhovoru vysvětlila, že jen přibližně 5 lidí má přímého podřízeného. O vedení společnosti se starají hlavně jednatel a výkonný ředitel. To ale neznamená, že další zaměstnanci nesmějí říct svůj názor. Ve firmě se konají pravidelné porady, kterých se účastní tým přibližně 15 lidí.



Obrázek 9: Organizační a řídicí struktura podniku (Interní zdroj)

Společnost se skládá z 5 hlavních částí (viz. Obrázek 12): Oxalis, spol. s r.o., Oxalis Retail, s.r.o., Oxalis Real Estate, s.r.o., Oxalis Slovakia, spol s r.o. a od loňského roku také Oxalis Cool drinks s.r.o.



Obrázek 10: Struktura podniku (Interní zdroj)

2.4 Ekonomické ukazatele

Do své práce jsem se pro lepší přehled o ekonomických činnostech podniku rozhodl uvést několik základních ekonomických ukazatelů. Bohužel jsem nenašel data z let 2019 a 2020, ale myslím si, že pro orientaci stačí i čísla z let 2017-18. Pod tabulkou jsou výsledky ve zkratce okomentovány.

Tabulka 2: Ekonomické ukazatele společnosti (vlastní zpracování)

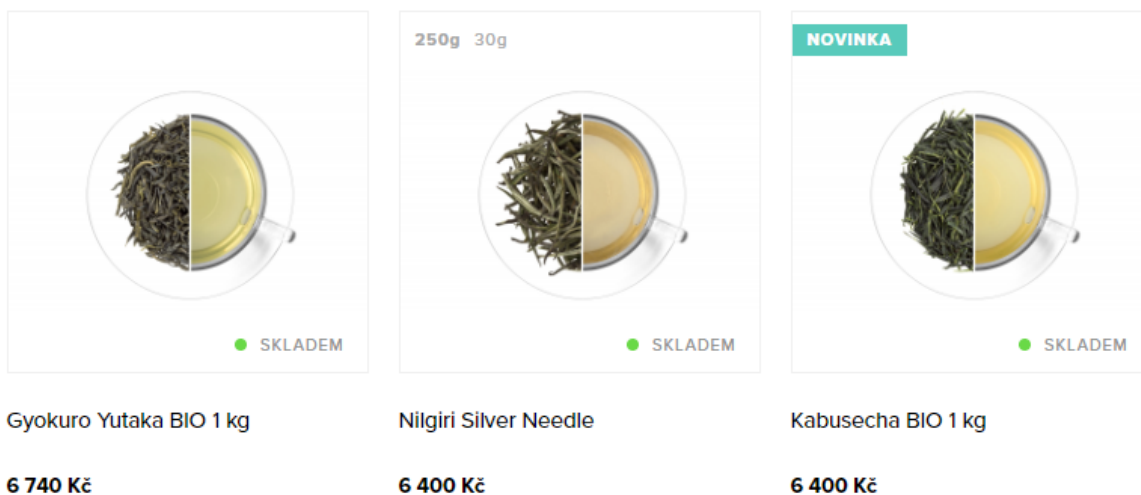
Ukazatel		2017	2018
Rentabilita	Tržeb	4,84 %	6,71 %
	Aktiv	9,10 %	9,41 %
	Vlastního kapitálu	14,57 %	14,18 %
Zadluženost	Celková zadluženost	37,61 %	33,50 %
	Míra zadluženosti	0,6	0,5
Likvidita	Běžná	2,48	3,22
	Pohotová	1,26	1,66
	Hotovostní	0,32	0,23
Aktivita (DO)	Zásob	81	114
	Pohledávek	62	106
	Závazků	94	117
	OCP	49	103

Hodnocení let 2017 a 2018:

- Mezi lety došlo ke zvýšení rentability tržeb, protože se zvýšil zisk a snížily celkové tržby (snížily se markantně tržby za prodej zboží, ale tržby z prodeje výrobků a služeb se naopak zvýšily, proto stoupl zisk).
- Došlo ke zvýšení rentability aktiv (opět hlavně z důvodu zvýšení zisku).
- Snížila se rentabilita VK (to hlavně proto, že se ve sledovaném období procentuálně víc zvýšil VK než zisk).
- Snížila se celková zadluženost i míra zadluženosti. Oba tyto parametry jsou v normě.
- Všechny ukazatele likvidity jsou v pořádku. Firma je platebně schopná. V roce 2017 byly všechny ukazatelé v uváděném optimu. V roce 2018 byla běžná a pohotová likvidita lehce nad hranicí optimální hodnoty a hotovostní je na spodní hranici optima.
- Průměrná doba obratu zásob se zvýšila o přibližně 30 dní. Důvodem je zvýšení zásob a snížení tržeb.
- Průměrná doba, kdy odběratelé platily své pohledávky se zvýšila o více než 40 dní. Může to být i tím, že tržby z prodeje zboží klesly téměř na čtvrtinu a tržby za výrobky se o čtvrtinu zvýšily. Se zbožím mohla souviset kratší platební lhůta.
- Zvýšila se i doba placení závazků. V celkovém součtu se však obratový cyklus peněz více než zdvojnásobil, což se obecně považuje za špatné.

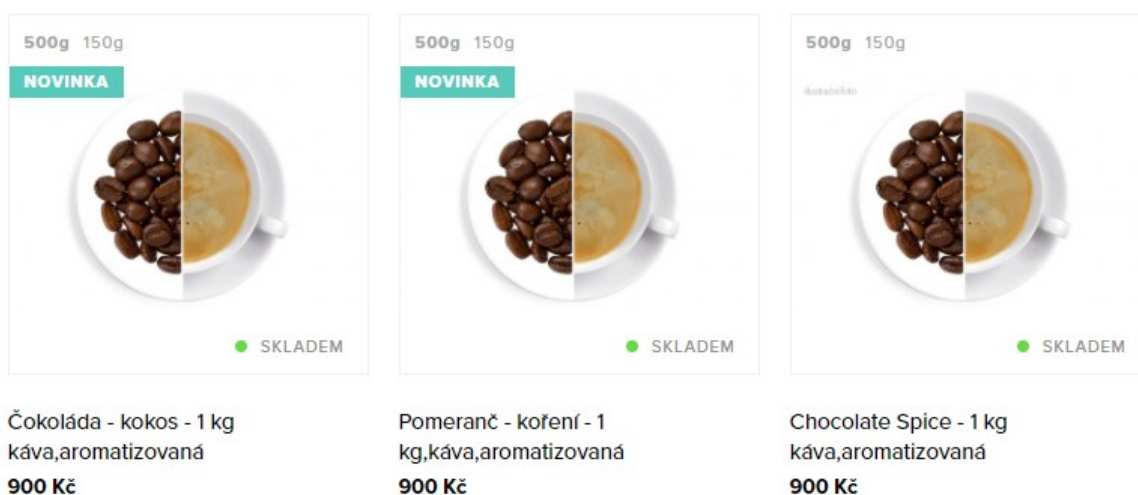
2.5 Produkty společnosti

Firma Oxalis prodává hlavně čerstvé čaje a aromatizované čaje vlastní výroby. Na internetových stránkách mají na výběr více než 700 různých druhů čajů.



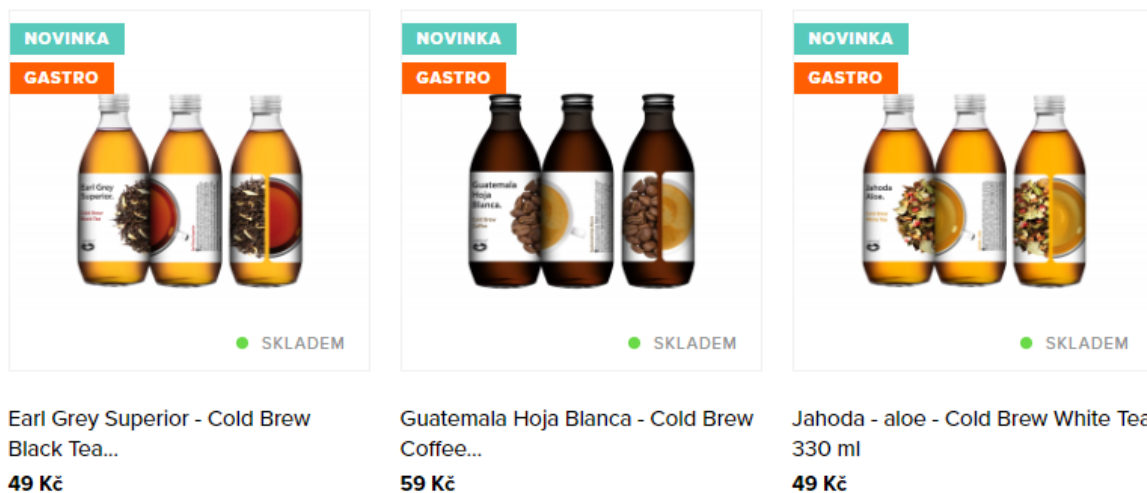
Obrázek 11: Ukázka nejkvalitnějších čajů (Zdroj: <https://oxalis.cz/cs/caje-153/#>)

Další důležitou prodejní položkou firmy je káva, která tvoří asi 20 % obrátu. V sortimentu společnosti se nachází od roku 1999. Firma má vlastní pražírnu a od roku 2000 prodává i aromatizované kávy s jedinečnými příchutěmi.



Obrázek 12: Aromatizované kávy (Zdroj: <https://oxalis.cz/cs/kava-134/#>)

Dále firma prodává pochutiny (Kakao, vanilkové lusky atd.), příslušenství ke konzumaci čaje a kávy, dárkové sady, kosmetiku obsahující zelený čaj nebo kávu a ledové nápoje Cool drinks.



Obrázek 13: Ledové nápoje Cool drinks (Zdroj: <https://oxalis.cz/cs/cool-drinks-198/#>)

2.6 Motivační program a nástroje motivace ve společnosti

K identifikaci motivačních nástrojů mně pomohla návštěva firmy (pozorování) a použity byly také rozhovory, které jsou níže. Dále jsem vycházel z rozhovoru s personalistkou (ten se v práci nenachází). Firma využívá těchto motivačních nástrojů:

- Variabilní složka mzdy- mzdový systém ve firmě má specifickou strukturu:
 - Základní (fixní) složka: přibližně 65 – 70% měsíční mzdy
 - Osobní ohodnocení: přibližně 5 – 10% měsíční mzdy
 - Variabilní složka (obratová odměna): 25 – 30% měsíční mzdy (Interní zdroj)
- Až 15 různých zaměstnaneckých benefitů podle postu
- Čisté a vzhledné pracovní prostředí
- Hodnotící pohovory: nejdůležitější pozice hodnotí sám jednatel pan Ing. Zelík. Další hodnotící pohovory vede firemní personalistka.
- Možnost rozvoje a kariérního růstu

- Přátelská atmosféra daná tím, že ještě pár let zpět byl Oxalis malá firma (tzn., že sám jednatel zná většinu zaměstnanců velmi osobně)
- Pouze ranní směna (neplatí pro prodavačky)

2.6.1 Zaměstnanecké benefity

Ve firmě jsou 2 systémy benefitu. Jeden je platný pro administrativní pracovníky a druhý pro výrobní pracovníky a pobočku v Tečovicích.

Benefity pro administrativní pracovníky:

1. Dovolená nad rámec zákonem stanové doby

- 22 dní pro nově příchozí zaměstnance
- 25 dní pro stávající zaměstnance (nárok vzniká v 3. kalendářním roce od nástupu, př. nástup do zaměstnání k 1.8.2018, nárok na čerpání dovolené navíc vzniká od 1.1. 2021)

2. Stravenky 90 Kč

- 55 % přispívá zaměstnavatel, 45 % si hradí zaměstnanec – odečteno ze mzdy

3. Finanční odměna za odpracované roky

- za 5 let – 5.000 Kč
- za 10 let – 8.000 Kč
- za 15 let – 11.000 Kč
- za 20 let – 14.000 Kč
- odměna je vyplácena ve mzdě za listopad daného roku
- do odpracovaných let se nezapočítává mateřská dovolená

4. Příspěvek při narození dítěte, svatbě, jubileu – kulaté a polokulaté narozeniny

- narození dítěte, svatba, kulaté narozeniny – 2.000 Kč
- polokulaté narozeniny – 1.000 Kč
- příspěvek je vyplácen ve mzdě za měsíc, ve kterém k události došlo

- příspěvek při narození dítěte je u žen vyplácen v měsíci před nástupem na mateřskou dovolenou, u mužů vypláceno v měsíci, kdy se dítě narodí.
- 5. Dárek k narozeninám a k Vánocům**
- drobný dárek k narozeninám
 - drobný dárek k Vánocům + Flexi Pass v hodnotě 1.000 K
- 6. Firemní večírek**
- jednou do roka, zpravidla v květnu nebo červnu
- 7. Zvýhodněné zaměstnanecké tarify od T-Mobilu**
- 20 Kč – 20 min. volání a 5 SMS do všech sítí, po vyčerpání sazba 0,75 Kč/min
 - 70 Kč - 20 min. volání a 5 SMS do všech sítí a 400 MB dat, po vyčerpání sazba 0,75 Kč/min
 - 349 Kč – neomezené volání a SMS do všech sítí, 1,5 GB dat
 - 499 Kč – neomezené volání a SMS do všech sítí, 5 GB dat
 - zvýhodněný tarif je možné využít po 1 odpracovaném roce u firmy
- 8. Nákup zboží za velkoobchodní ceny**
- 9. Neplacené volno**
- nárok na NV vzniká po vyčerpání řádné dovolené a po schválení nadřízeným pracovníkem
- 10. Káva a čaj zdarma v průběhu pracovní doby**
- 11. Pružná pracovní doba pracovní doba**
- základní pracovní doba: 8:00 - 15:00, zbytek pracovní doby je pružný
 - podmínkou je dodržení měsíčního fondu pracovní doby
- 12. 13. plat formou podílu na zisku firmy – dočasně pozastaveno (COVID-19)**
- I. čtvrtletí – 20 % roční odměny (vypláceno ve mzdě za měsíc duben)
 - II. čtvrtletí – 20 % roční odměny (vypláceno ve mzdě za měsíc červenec)
 - III. čtvrtletí – 20 % roční odměny (vypláceno ve mzdě za měsíc říjen)

IV. čtvrtletí – 40 % roční odměny (vyplaceno ve mzdě za měsíc leden)

13. Podpora jazykového i dalšího vzdělávání

14. Firemní vůz i pro soukromé účely – pro vybrané pracovní pozice

15. Samostatné kanceláře

Benefity pro výrobní pracovníky jsou stejné, ale chybí body 11.-15. Pro prodejny je systém určen takto (ponechány jsou jen body, které jsou jiné oproti výše ukázaným benefitům, pozn. opět chybí body 11.-15.):

1. 13. plat - 12 000 Kč

- každé čtvrtletí vyplacena částka 3 000 Kč
- nárok vzniká v případě, že se dané prodejně podaří v porovnání s přechozím hodnoceným obdobím (čtvrtletí) udržet nebo zvednout obrat prodejny nebo v případě, že je navýšena průměrná výše účtenky
- netýká se prodejen, které nemají uzavřený kalendářní rok (nově otevřené prodejny)

2. Káva a čaj zdarma v průběhu pracovní doby

- v hodnotě 350 Kč na měsíc a osobu

3. Stravenky v hodnotě 110 Kč (Interní zdroj)

2.6.2 Pracovní prostředí, podmínky a vztahy na pracovišti

Měl jsem možnost strávit v hlavní budově ve Slušovicích přibližně 2 hodiny, když jsem sbíral odpovědi k mému dotazníku od lidí ve výrobě. Ve všech prostorech byla dokonalá čistota (od země přes stoly až po jednotlivé stroje). Tento stav se shodoval s myšlenkami Baťky a Zeleného, ohledně vybudování správné firemní kultury. Stroje byly buď automatické nebo poloautomatické. Ve většině prostor se nacházely okna. Stížnosti téměř nebyly. Hluk nebyl nikterak vysoký a vibrace také ne. Osvětlení bylo příjemné. Někteří zaměstnanci namítali na občasnou špatnou kvalitu vzduchu a teplotu. Některé úseky výroby byly na můj vkus až příliš aromatické, ale na to si lidé nestěžovali, takže věřím, že to pro ně není problém. Vnitřní prostředí je vesměs zelené, což by mělo působit podle psychologie barev uklidňujícím dojmem. Zelená barva je se společností celkově spjata, protože se nachází i v logu společnosti. Zároveň je to barva čtyřlístku, podle kterého je společnost

pojmenována a v neposlední řadě je zelená i barva čaje, takže se za touto barvou skrývá i určitá symbolika. Prostředí prodejen je také zelené a od roku 2015 jsou v ZEN stylu.

Ve společnosti funguje pouze jednosměnný provoz bez práce o víkendech. Pracovní doba trvá 8 hodin. Pouze v sezóně, která je od října do prosince, musejí zaměstnanci zůstat v práci na přesčasy a občas musí jít do práce i v sobotu. Jinak je to s prací v obchodech. Prodavačky mají dvanáctihodinové směny a pracují takto téměř celoročně včetně víkendů a svátků.

Vztahy na pracovišti vypadaly v pořádku. Neměl jsem možnost poznat zaměstnance blíže, ale všichni byli ke mně i k sobě navzájem vstřícní, s vedoucím výroby měli výborný vztah a celkově vládla vynikající atmosféra. Před směnou zaměstnanci seděli ve skupinách na jednotlivých patrech podle druhu vykonávané práce.

2.7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v rámci celé společnosti Oxalis v měsících dubnu a květnu. Dotazníky byly vytvořeny v polovině dubna a elektronicky rozeslány do firmy přes člověka, který mi byl přidělen na pomoc s mojí bakalářskou prací. Celkem jsem obdržel 61 odpovědí, což pro mě vzhledem k 148 zaměstnanců znamená, že dotazník vyplnilo 41,2 % pracovníků. Návratnost dotazníku byla 100 %. Dotazník totiž nebylo možné odevzdat v případě, že nebyl vyplněný celý. Zároveň si myslím, že otázky nebyly nikterak osobní (otázky na přímou výši mzdy apod., takže nebyl důvod k nevyplnění).

Před zpracováním dotazníku jsem na základě teoretických poznatků a návštěvy firmy určil tyto hypotézy, které budou v závěru podle odpovědí buď potvrzeny nebo vyvráceny:

- H1₀: Mzda je nejdůležitějším faktorem pro pracovníky ve výrobě.
- H2₀: Mzda není nejdůležitějším faktorem pro THP.
- H3₀: Výše mzdy nijak neovlivňuje pracovní výkon.
- H4₀: Alespoň 80 % zaměstnanců je ve firmě spokojeno.
- H5₀: Největším problémem pro pracovníky ve výrobě je kvalita vzduchu.
- H6₀: Dosažené vzdělání nemá vliv na spokojenost se mzdou.
- H7₀: Dosažené vzdělání je nezávislé na vlivu výšky mzdy či bonusů na pracovní výkon.

Dotazník se skládá z 19 otázek, z nichž byly 3 otevřené. Správně položené otevřené otázky jsou dle mého názoru u podobných dotazníků důležité, protože umožňují vyjádřit názor nebo myšlenku, což při uzavřených otázkách není úplně možné. Otevřené otázky byly v mém dotazníku jediné nepovinné. Celkově jsem v nich nasbíral 32 odpovědí. Tyto odpovědi hodnotím jako nejcennější, protože mi nejvíce pomohou s návrhem ke zlepšení.

Dotazník začíná pěti základními identifikačními otázkami (pohlaví, věk, maximální dosažené vzdělání, počet let strávených ve firmě a náplň práce). Následovaly otázky ohledně motivačních faktorů, pracovní spokojenosti a možnosti z práce domova. Důležitou součástí motivace je pracovní prostředí (prostředí, vztahy na pracovišti, komunikace), takže další otázky byly na toto téma. V tomto úseku otázek se vyskytla první možnost otevřené odpovědi. Poslední okruh otázek byl mířen na benefity ve firmě. Zde jsem podruhé využil možnost otevřené odpovědi. Dotazník uzavírá otázka na souznění zaměstnance s cíli společnosti a poslední otevřená otázka, kterou jsem chtěl částečně vymazat nevýhodu dotazníku oproti třeba rozhovoru, která tkví v omezené míře možnosti odpovědi.

Ve svých uzavřených otázkách jsem volil možnosti odpovědi takto:

- Ano/ne (z důvodu jednoduchosti)
- Číselná stupnice 1-5 (většinou k hodnocení důležitosti)
- Slovní hodnocení (Ano- spíše ano- spíše ne- ne, z hodnocení byla záměrně vynechána neutrální možnost typu „možná“, protože to pak respondenty svádí k zaškrtnutí této odpovědi. Takto je odpověď aspoň o trochu konkrétnější.)

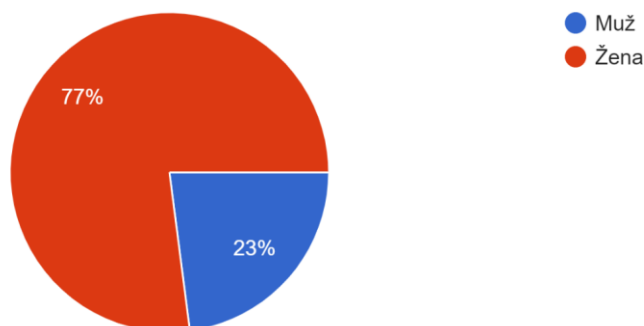
2.7.1 Výsledky šetření

Základní (filtrační) otázky

Ve firmě jasně převažují ženy (viz. Obrázek 14). Tento fakt jsem spatřil již při návštěvě firmy. Netušil jsem, že bude převaha až tak vysoká (dotazník vyplnilo 47 žen a 14 mužů), ale to bude způsobeno vysokým počtem prodejen, kde předpokládám 100 % žen, protože prodavačů v obchodních centrech obvykle moc není. Muži se ve společnosti nacházejí ve větší míře ve výrobě.

Vaše pohlaví:

61 odpovědí

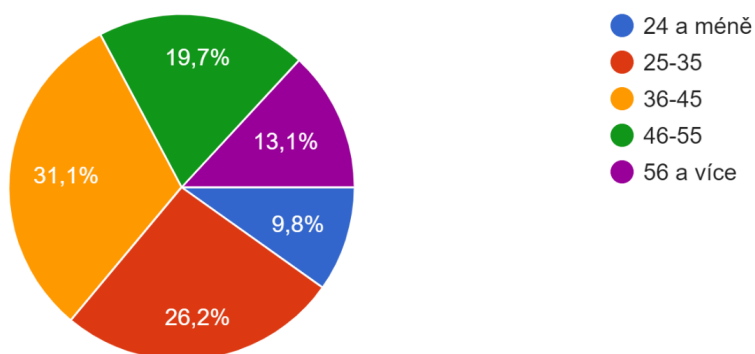


Obrázek 14: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Z obrázku 15, který znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců vyplývá, že největší skupina, (téměř třetina zaměstnanců) je ve věku 36-45 let. Druhá nejpočetnější skupina (26,2 %) spadá do kategorie 25-35 let. Pětina zaměstnanců má mezi 46-55 lety. 13,1 % pracovníků má 56 a více let a nejméně početnou skupinou je nejmladší kategorie v dotazníku, kterou jsem zvolil do 24 let. Většina zaměstnanců se tedy nachází v mladším až středním věku. To by mohlo znamenat, že firma dává přednost mladším lidem.

Věk:

61 odpovědí

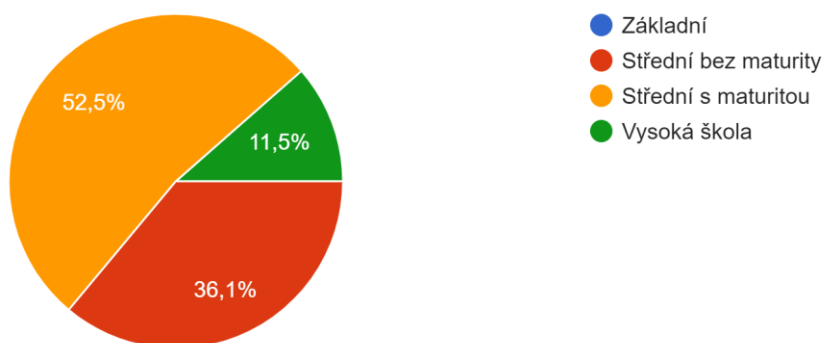


Obrázek 15: Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Třetí dotaz se týkal maximálního dosaženého vzdělání (viz. Obrázek 16). Ve firmě není podle odpovědí nikdo pouze se základním vzděláním (je však možné, že se to dotyčný pouze styděl přiznat), Přibližně třetina lidí (přesně 36,1 %) vystudovalo nematuritní obor a 52,5 % dotazovaných střední školu s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má 11,5 % respondentů.

Maximální dosažené vzdělání:

61 odpovědí

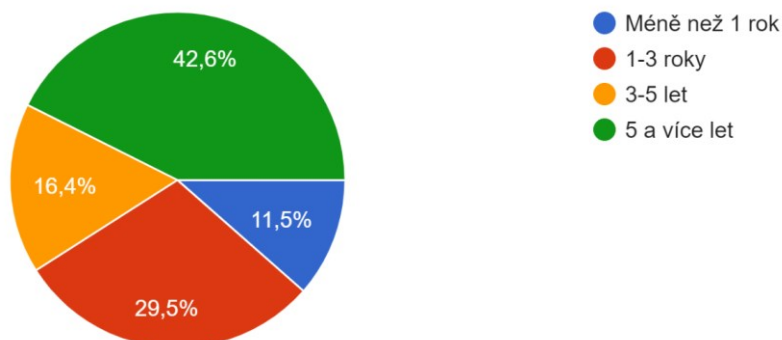


Obrázek 16: *Maximální dosažené vzdělání (vlastní zpracování)*

Největší skupinou zaměstnanců podle počtu odpracovaných let (viz. Obrázek 17) je skupina 5 a více let tvořící 42,6 % zaměstnanců, což je pro společnost určitě dobře, protože je schopna si udržet své pracovníky a není pouze přestupní stanicí nebo dočasným zaměstnáním. Nově příchozí zaměstnanci tvoří 11,5 %, což by v případě fluktuace bylo trochu vyšší číslo (zdravá míra se totiž uvádí okolo 5-7 %). Samozřejmě to může být způsobeno i rozšiřováním počtu zaměstnanců, ale docela početná je i skupina lidí působící ve firmě 1-3 roky. Po rozhovoru s personalistkou jsem zjistil, že je fluktuace zvýšená hlavně na prodejnách, protože je složité výši mzdy konkurovat větším řetězcům. Nutné totiž je, aby si prodejny udržely svou rentabilitu. V některých prodejnách se tak střídají 2-3 prodavačky ročně.

Jak dlouho pracujete v Oxalisu?

61 odpovědí

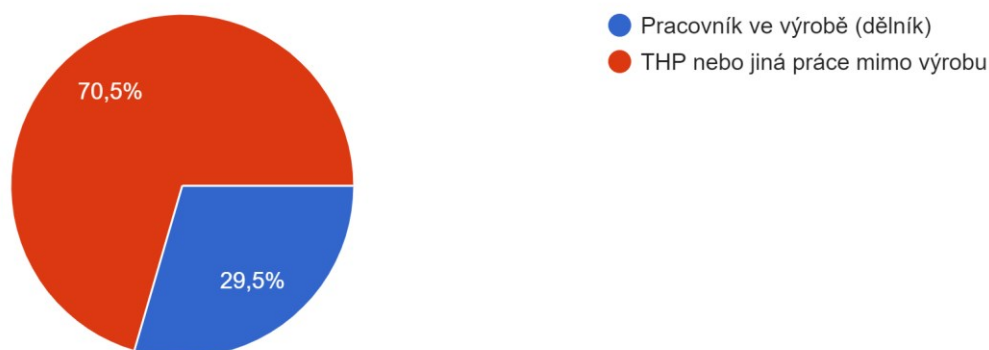


Obrázek 17: Počet odpracovaných let ve společnosti Oxalis (vlastní zpracování)

Obrázek 18, který rozlišuje technickohospodářské (dále jen „THP“) pracovníky a dělníky je pro mě důležitější hlavně pro další otázky v dotazníku. Například bych rád ověřil hypotézu, zdali je pro pracovníka ve výrobě mzda důležitějším motivačním faktorem než pro THP. Mezi THP patří všichni nevýrobní pracovníci (manažeři, administrativní pracovníci i prodavačky) a tvoří 70,5 % společnosti. S dělníky jsem dotazníky vyplňoval osobně, protože nemají firemní e-mailové adresy, což je podle mě škoda, protože by e-mail mohl být využíván jako jeden z firemních komunikačních kanálů.

Jaká je náplň Vaší práce?

61 odpovědí



Obrázek 18: Rozlišení THP a pracovníků ve výrobě (vlastní zpracování)

Motivační faktory

V otázce č. 6 jsem se respondentů ptal na jednotlivé motivační faktory, které měli hodnotit bodově na stupnici 1-5 (1: nejméně důležité a 5: nejdůležitější). K této otázce jsem si připravil nejen graf (viz. Příloha 2), ale také tabulku porovnávající hlavně výrobní a nevýrobní pracovníky.

Tabulka 3: Průměry hodnocení jednotlivých motivačních faktorů a jejich pořadí. První 2 sloupce platí pro celou firmu. Druhé dva pro THP a poslední pro pracovníky ve výrobě (vlastní zpracování).

Motivační faktor	Průměr-firma	Pořadí-firma	Průměr-THP	Pořadí-THP	Průměr-výroba	Pořadí-výroba
Mzda	4,34	3	4,35	3	4,33	1
Pracovní prostředí	4,23	4	4,35	3	3,94	3
Vztahy na pracovišti	4,39	1	4,49	2	4,17	2
Možnost růstu	3,33	8	3,58	7	2,72	8
Zaměstnanecké benefity	3,75	5	3,84	5	3,56	4
Flexibilní pracovní doba	3,49	7	3,67	6	3,05	6
Prestiž (post nebo firma)	3,31	9	3,47	8	2,94	7
Pochvala	3,74	6	3,91	4	3,33	5
Náplň práce	4,36	2	4,44	1	4,17	2

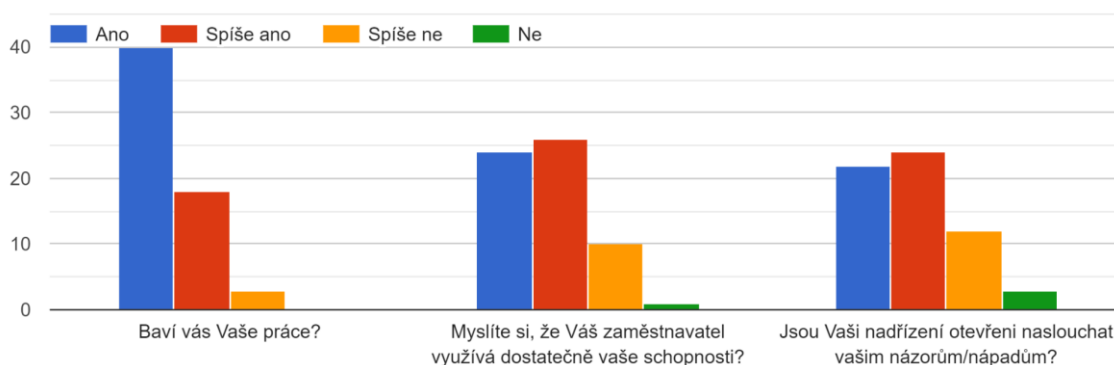
Zde se měla potvrdit domněnka, že výrobní pracovníci budou mít na prvním místě (řazeno podle důležitosti) mzdu a THP by měli být zaměřeni spíše na jiné faktory. Pokud bych nechal pouze průměry, tak by byla mzda mírně důležitější pro THP než pro zaměstnance ve výrobě. Proto bylo nutné přidat pořadí jednotlivých motivačních faktorů řazených podle průměrů. Po přidání pořadí se potvrdila hypotéza, že pro výrobní pracovníky je mzda důležitějším motivačním faktorem než pro dělníky nevýrobní. Pro THP je na prvních 3 příčkách v pořadí podle důležitosti: 1. Náplň práce 2. Vztahy na pracovišti 3. Mzda/Pracovní prostředí. Kdežto u výrobních pracovníků je pořadí: 1. Mzda 2. Vztahy na pracovišti/Náplň práce 3. Pracovní prostředí. Tímto se potvrzují některé z motivačních teorií a experimentů popsaných v této bakalářské práci. Zaměstnanecké benefity jsou podle mých předpokladů důležitější pro THP, protože předpokládám, že nevýrobní pracovníci nemají možnost využití firemních automobilů, notebooků apod. Překvapilo mě umístění možnosti růstu u THP, z čehož soudím, že šance na karierní posun není nijak vysoká. Výsledky pro celou společnost jsou z důvodu rozsáhlosti graficky vyobrazeny v Příloze č.2.

Spokojenost

Další 2 otázky v mém dotazníku byly směřovány na spokojenost. První (Obrázek 19) na pracovní spokojenost. Tato otázka v sobě skrývá 3 podotázky. Druhá (Obrázek 20) na spokojenost s mzdou se 4 podotázkami. Všechny podotázky mají tyto možnosti odpovědi: Ano-Spíše ano-Spíše ne-Ne. Jak už jsem zmínil výše, záměrně byla vynechána neutrální možnost odpovědi, aby se museli respondenti naklonit na jednu nebo druhou stranu.

První podotázkou jsem ověřoval svou druhou hypotézu, kdy jsem předpokládal (z krátkého pozorování při návštěvě firmy), že alespoň 80 % zaměstnanců bude spokojeno. 65,5 % (40) zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku možností „Ano“, z čehož usuzuji, že jsou plně spokojeni. Další 29,5 % (18) zaměstnanců odpovědělo možností „spíše ano“. Jen 3 zaměstnanci zvolili možnosti „Spíše ne“ a nikdo nezvolil „Ne“. Mezi spokojené zaměstnance řadím ty, kteří zvolili buď „Ano“ nebo „Spíše Ano“, z čehož vyplývá, že 95 % zaměstnanců je spokojeno s prací ve firmě. Tento výsledek je pro firmu velmi pozitivní a osobně jsem ho ani přes své skvělé pocity z návštěvy nečekal.

Otázky na pracovní spokojenost:



Obrázek 19: Otázky na pracovní spokojenost (vlastní zpracování)

Druhá podotázka se byla zaměřena na využívání schopností zaměstnanců, což je jeden z důležitých faktorů pracovní spokojenosti a vnitřní motivace. Zde plně souhlasilo 24 zaměstnanců. Další 26 zaměstnanců odpovědělo možností „Spíše ano“, takže celkem 50 (82 %) lidí z celkových 61 si myslí, že je buď plně nebo minimálně dostatečně využíváno jejich schopností. Jen 1 zaměstnanec byl s využíváním svých schopností plně nespokojen.

Poslední podotázka byla zaměřena na schopnost manažerů naslouchat svým podřízeným. Zde odpovědělo 46 (75 %) respondentů buď možností „Ano“ nebo „Spíše ano“, což by bylo v pořádku. U THP je výsledek v tomto ohledu o hodně lepší než u pracovníků ve výrobě. Ve výrobě odpovědělo možností „Ano“ nebo „Spíše ano“ jen 56 % dotázaných. Tento fakt může být způsobem rozdílným vedoucím nebo jiným stylem vedení.

Druhá otázka ohledně spokojenosti byla mířena na jeden z nejdůležitějších vnějších faktorů- mzdu (viz. Obrázek 20). Mzda je velmi osobní záležitostí, takže jsem se i přesto, že dotazník byl anonymní, neptal na její přesnou výši. První podotázka byla zaměřena přímo na spokojenost s výší mzdy. Zde je pouze 7 pracovníků plně spokojených a stejný počet je naopak plně nespokojených. Dalších 29 pracovníků je spíše spokojeno. 18 zaměstnanců zvolilo možnost „spíše ne“. Se mzdou je tedy celkově spokojeno nebo spíše spokojeno 59 % zaměstnanců, což není nijak vysoké číslo. Zajímavé je opět rozdělení na výrobní a nevýrobní pracovníky. Spokojeno nebo spíše spokojeno je celých 70 % THP. To už není špatné číslo. Horší je to u pracovníků ve výrobě, kdy je spokojeno nebo spíše spokojeno pouhých 28 % (5 z 18 zaměstnanců). Způsobeno je to buď nižší mzdou ve výrobě nebo faktem, který vyplývá z Tabulky č. 1 (pro výrobní pracovníky je mzda motivační faktor č.1, kdežto pro nevýrobní je mzda až na děleném třetím místě).

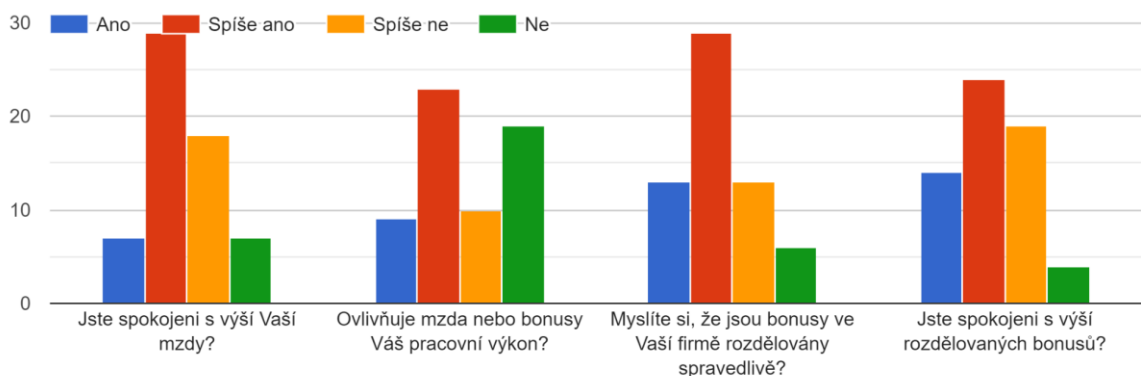
Další dotaz byl ohledně vlivu mzdy nebo bonusů na pracovní výkon. Podle motivačních teorií by měla mít mzda vliv na výkon pouze u dělníků, kteří vykonávají jednoduché mechanické práce. Osobně si dovedu představit, že může mít vliv i u prodavačů nebo obchodních manažerů, kteří mají výkonnostní odměny nebo podíl na prodeji. U této otázky odpovědělo 32 (52,5 %) respondentů možností „Ano“ nebo „Spíše ano“ a 29 (47,5 %) respondentů „Ne“ nebo „Spíše ne“. U výrobních pracovníků souhlasilo 61 % dotázaných. U nevýrobních to bylo 48,8 % dotázaných. Zde opět může hrát roli výsledek z Tabulky č.1.

Třetí dotaz se týkal spravedlnosti rozdělovaných bonusů. Pokud by bonusy nebyly rozdělovány spravedlivě, tak by to mohlo být pro zaměstnance podle Teorie spravedlnosti velmi demotivující, snižovat spokojenost a angažovanost zaměstnanců a zároveň by to mohlo snižovat jejich pracovní výkon. 42 (69 %) respondentů odpovědělo „Ano“ nebo „Spíše ano“. Možnost „Ne“ zvolilo 6 (10 %) zaměstnanců. Minimálně u těchto 6 zaměstnanců může tato domněnka o nespravedlnosti rozdělovaných bonusů snižovat pracovní výkon.

Poslední podotázka byla zaměřena na spokojenost s výší rozdělovaných bonusů. V tomto případě byl výsledek podobný jako u otázky zaměřené na spravedlnost. V tomto případě 38

(62,3 %) lidí je spokojeno s výší a 23 (37,7 %) nespokojeno. Může to být tím, že lidé, kteří si myslí, že jsou bonusy rozdělovány spravedlivě jsou zároveň spokojeni i s jejich výší a naopak lidé, kteří si myslí, že bonusy nejsou rozdělovány spravedlivě nejsou spokojeni s jejich výší. Ve výrobě je spokojeno v tomto ohledu 38,9 % pracovníků a mezi THP činí míra spokojených s výší bonusů 74,4 %. Stejně jako u otázek 1 a 2 zde musím odkázat na Tabulku č.1, kde jde vidět rozdíl mezi důležitostmi peněz pro výrobního a nevýrobního pracovníka.

Otázky na spokojenost se mzdou:



Obrázek 20: *Spokojenost se mzdou* (vlastní zpracování)

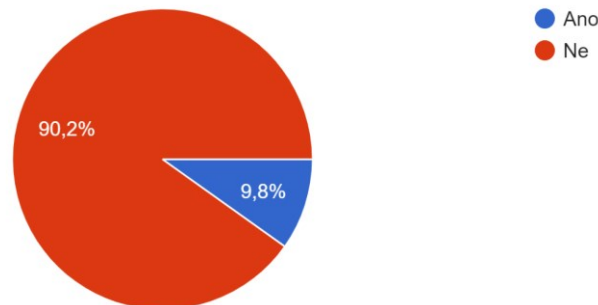
Home office

Mezi část o spokojenosti a pracovním prostředí jsem vložil poměrně aktuální téma, které bylo dost řešené v období karantény- home office neboli práce z domova. Vycházelo mnoho článků, které home office hodnotily jako jeden z nejlepších důsledků pandemie koronaviru. Díky této možnosti se dají snížit náklady, stres, a naopak zvýšit spokojenost zaměstnanců. Některé z firem se u něj rozhodly dokonce zůstat, protože zjistili, že to pro ně znamená vesměs jen pozitiva.

Výsledek u společnosti Oxalis je takový, že pouze 6 (9,8 %) zaměstnanců má možnost home office. Osobně jsem čekal o něco vyšší číslo. Víím, že velkou část firmy tvoří dělníci a prodavačky, ale myslím si, že je v kanceláři více než 6 lidí, kteří by mohli mít tuto možnost.

Máte možnost práce z domova?

61 odpovědí



Obrázek 21: Možnost home office (vlastní zpracování)

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je důležitým faktorem ovlivňujícím motivaci a výkon zaměstnanců. Mimo jiné je to také jeden z faktorů ovlivňující firemní kulturu. Z těchto důvodů jsem se rozhodl otázky na pracovní prostředí zařadit do svého dotazníku.

Pro otázku ohledně prvků pracovního prostředí jsem vybral 7 prvků (Příloha 3 a Tabulka 4), které jsou podle mého názoru nejdůležitější a mohly by nejvíce ovlivnit motivaci a výkon zaměstnance. V tomto případě nebyl rozptyl hodnot tak markantní, jako tomu bylo u motivačních faktorů (viz. Tabulka 3). Největší rozdíly byly mezi prvním a druhým (0,25) prvkem a mezi předposledním a posledním (0,59) prvkem. Zbytek se pohybuje v rozmezí mezi 3,8 a 4,08, takže rozdíly nejsou příliš významné. V tomto ohledu nebyly nijak velké rozdíly ani mezi THP a výrobními pracovníky, takže jsem v tabulce nechal uvedený pouze průměr celé firmy. Nejdůležitějším prvkem pracovního prostředí je podle zaměstnanců pořádek na pracovišti. Tento prvek vyzdvihoval ve svých rozhovorech i Bařka (2015). Další v pořadí jsou postupně: kvalita vzduchu, vybavení, osvětlení, klidné prostředí (bez většího hluku nebo vibrací) a teplota (zde jsem předpokládal vyšší důležitost). Nejméně důležitým prvkem pracovního prostředí je podle zaměstnanců jeho barva.

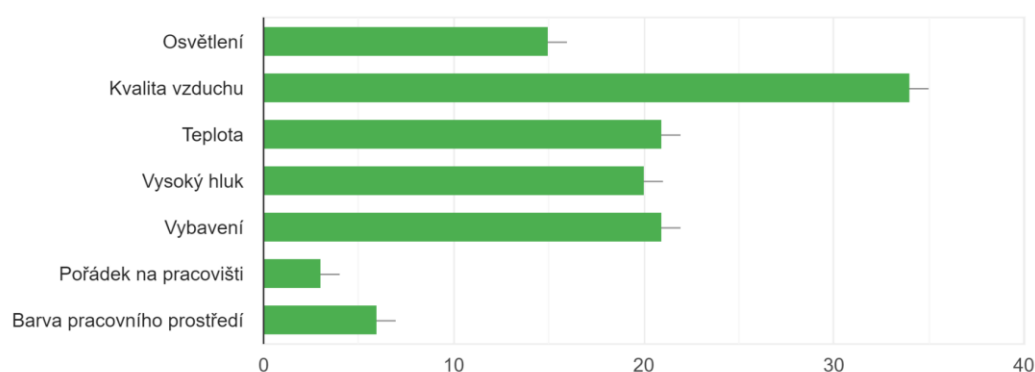
Tabulka 4: Průměrná důležitost vybraných prvků pracovního prostředí a jeho pořadí (vlastní zpracování)

Prvek prac. prostředí	Prům. důležitost	Pořadí
Osvětlení	3,92	4
Kvalita vzduchu	4,08	2

Teplota	3,8	6
Klidné prostředí	3,89	5
Vybavení	3,95	3
Pořádek na pracovišti	4,33	1
Barva prac. prostředí	3,21	7

Dotaz č.11 svou tematikou navazoval na otázku č.10 s tím rozdílem, že se respondentů ptá, který z výše zmíněných prvků by měl být ve firmě zlepšen. Každý ze zaměstnanců měl možnost zaškrtnout i více odpovědí (viz. Obrázek 23). Nejhůř dopadla kvalita vzduchu, jejíž zlepšení by si přálo 55,7 % zaměstnanců (tento fakt může být částečně dán aromaty, které se při výrobě používají a také velmi prašným prostředím). Ve výrobě by si řešení tohoto problému přálo dokonce 77,8 % pracovníků. Teplotu a vybavení by si přálo zlepšit shodně 34,4 % pracovníků. 32,8 % lidí ve firmě by si pak přálo změnit problém s vysokým hlukem. Zanedbatelná není ani čtvrtina (24,8 %) zaměstnanců, kterým nevyhovuje osvětlení. Pokud jde o osvětlení, tak 11 z 15 zaměstnanců, kterým tento prvek nevyhovuje, jsou pracovníci na prodejnách.

Který z výše uvedených faktorů byste u Vás ve firmě zlepšili? (Můžete zatrhnout i více odpovědí)
61 odpovědí



Obrázek 22: Nejméně vyhovující prvky ve firmě (vlastní zpracování)

Aby byly odpovědi ohledně zlepšení pracovního prostředí relevantnější, dal jsem zaměstnancům možnost otevřené odpovědi na otázku: „Co konkrétně byste ve svém pracovním prostředí zlepšili?“. Zde jsem vybral několik odpovědí:

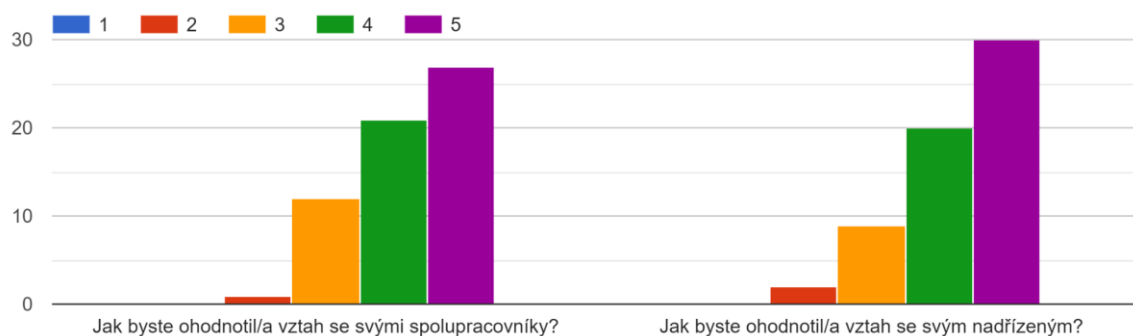
- „zrušenie odvodov do firmy pre brigádnikov, trička pre personál miesto záster“

- „Více místa v zázemí prodejny“
- „kvalita vzduchu - hodně se zde práší“
- „klimatizace na pracovišti, zlepšení prostor pro stravování“
- „Chybí mi denní světlo“
- „Úložné prostory“
- „Klimatizace“
- „Jediné, co by se mi u nás více líbilo, kdyby bylo větší zázemí, kde by mohl být např. i wc a více prostoru pro zásoby zboží, dřez(kuchyňka) - ten teď máme součástí pultu a je to nešikovné a nepraktické“
- „Osvětlení v krámku je velice ostré, po 12ti hodinové směně mě leckdy bolí hlava, rozhodně bych zajistila lepší větrání a cirkulaci čerstvého vzduchu, klimatizace je nedostačující.“
- „Dala bych do skříněk pojízdné šuplíky. Skřínky jsou hluboké a špatně se z nich vyndává zboží“

Mezi důležité činitele ovlivňující pracovní prostředí patří bezpochyby lidé, proto jsem se respondentů zeptal také na vztahy na pracovišti a komunikaci. Pro zjištění kvality vztahů na pracovišti (viz. Obrázek 24) jsem zvolil pouze dvě jednoduché otázky. Chtěl jsem po pracovnících, aby ohodnotili na stupnici 1-5 (1-nejhorší a 5-nejlepší) své vztahy se spolupracovníky a nadřízenými. Věřím, že i přes možný strach odpovídali zaměstnanci díky anonymitě dotazníku pravdivě a podle svého pocitu. Vztah se spolupracovníky dosáhl průměrné hodnoty 4,21 s tím, že 12 pracovníků ohodnotilo tento vztah známkou 3 a pouze 1 pracovník zvolil známku 2. Pokud bychom brali známku 3 jako průměrný vztah, tak 78,7 % zaměstnanců hodnotí svůj vztah se spolupracovníky nadprůměrně (známky 4 a 5). Vztah s nadřízeným dosáhl dokonce ještě vyššího průměrného hodnocení (4,28). Při stejném postupu vyhodnocení jako výše ohodnotilo 9 pracovníků svůj vztah s nadřízeným jako průměrný a jen 2 zaměstnanci zvolili hodnocení „2“. Jako nadprůměrný svůj vztah s nadřízeným označilo 82 % zaměstnanců. Z pozorování, které jsem absolvoval ve výrobě

pro mě nejsou výsledky nijak překvapivé. Jak jsem již zmínil, mezi zaměstnanci vládla skvělá a přátelská atmosféra.

Vztahy na pracovišti (1 - nejhorší; 5- nejlepší):



Obrázek 23: *Vztahy na pracovišti* (vlastní zpracování)

Pro zjištění kvality komunikace jsem použil 5 otázek, z nichž poslední 2 spolu souvisely. Na tyto otázky se dalo odpovídat slovní stupnicí „Ano-Spíše ano-Spíše ne-Ne“. První dotaz zněl, jestli jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dění ve firmě. Možnost „Ano“ nebo „Spíše ano“ zde zvolilo 40 (65,6 %) respondentů. Tady si myslím, že by se mohla firma zlepšit. Druhý dotaz byl směřován na úroveň komunikace s nadřízenými. V tomto ohledu firma dopadla daleko lépe, protože 51 (83,6 %) respondentů si myslí, že je komunikace na dobré úrovni (možnost „Ano“ nebo „Spíše ano“). Třetí dotaz se týkal hodnocení práce. Konkrétně, jestli nadřízení hodnotí práci svých podřízených. Souhlasilo 48 (78,7 %) respondentů. Zde se číslo výrazně liší mezi výrobními a nevýrobními pracovníky. U výrobních souhlasí totiž jen 55,5 % zaměstnanců. U nevýrobních souhlasí 88,4 % respondentů. Čtvrtý a pátý dotaz spolu souvisí. Tázel jsem se respondentů, jestli mají možnost hodnotit práci svých nadřízených. Nikdo nezvolil možnost „Ano“ a jen 9,8 % zaměstnanců zvolilo „Spíše ano“. Z toho vyplývá, že pracovníci v Oxalis nemají možnost hodnotit práci svých nadřízených. Navazoval dotaz na to, jestli by tuto možnost (hodnotit práci svých nadřízených) chtěli mít. Více než polovina (35) zaměstnanců uvedlo, že by chtěli hodnotit práci svých nadřízených. Hodnocení zdola nahoru je podobně důležité jako seshora dolů, protože i řídicí pracovníci by měli pravidelně dostávat zpětnou vazbu, na základě které

by mohli do budoucna zlepšovat svůj výkon. Bock (2015) ve své knize hodnocení nahoru chválil a uvedl, že mu toto hodnocení pomohlo zlepšit jeho dovednosti.

Tabulka 5: Otázky ohledně komunikace ve firmě (vlastní zpracování)

Komunikace	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne
Jste dostatečně informován o dění ve firmě?	11	29	15	6
Je komunikace s Vašimi nadřízenými na dobré úrovni?	25	26	8	2
Hodnotí nadřízení Vaši práci?	29	19	12	1
Máte možnost hodnotit práci nadřízených?	0	6	24	31
Pokud ne, chtěl byste mít tuto možnost?	12	23	13	13

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou také jedním z pilířů motivačního systému firem. Pracovníci díky nim mohou získat nebo ušetřit tisíce korun a pro zaměstnavatele jsou levnější než zvýšení mzdy, protože se z nich neodvádí daň.

Graf ohledně důležitosti firemních benefitů by byl tak velký, že ho do práce přidávat nebudu. Pouze zde vložím tabulku s výsledky. Opět jsem zprůměroval hodnocení a na základě toho jsem určil pořadí. Mezi THP a dělníky v tomto případě nebyly žádné významné rozdíly, které by stály za roztřídění těchto dvou skupin.

Tabulka 6: Hodnocení jednotlivých zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Benefit	Průměrné hod.	Pořadí
Stravenky	4,28	2
Bonusy/prémie/13. a 14. plat	4,72	1
Firemní akce	3,15	9
Nadstandardní prac. vybavení (auto, notebook..)	2,93	11
Občerstvení na pracovišti	3	10
Osobní rozvoj a vzdělání (Jazykové kurzy atd.)	3,28	8
Sleva na firemní výrobky	4,02	3
Příspěvek na sport/kulturu	3,38	7
Sickdays	3,66	5
Rekreační aktivity	3,41	6
Příspěvek na pojištění (Důch. Nebo živ.)	3,84	4

K tabulce asi netřeba žádný zdlouhavý komentář. Nejvyšší průměrné hodnocení získala podle předpokladů peněžní odměna. Stejně to dopadlo při dotazníkovém šetření několik let zpátky v Googlu. Tam se lidé rozhodovali mezi penězi a zážitkem. Tento experiment ve

své knize popsal Bock (2015) a je v teoretické části mé práce v podkapitole o finančních benefitech. Zde je třeba podotknout, že v Oxalis 13.plat prvně pár let zpět rozdělili na čtvrtletí a nyní ho zaměstnanci dostávají každý měsíc ve formě bonusů, takže je nižší, ale pravidelnější. Na druhém místě skončily stravenky, které zaměstnanci dostávají jako příspěvek na obědy. Na třetím místě je potom sleva na firemní výrobky. Nejhuře dopadlo nadstandardní pracovní vybavení, z čehož soudím, že není nikterak využíváno.

Další dotaz souvisí s předchozím. Zajímalo mě, které benefity jsou ve firmě využívány. Výsledky mě docel překvapily, protože nejsou u všech benefitů úplně jednoznačné. Z toho vyplývá, že všechny benefity nejsou pro všechny pracovníky, nebo že o nich všichni zaměstnanci nevědí. Opět zde nebudu přidávat graf kvůli jeho velikosti, ale vytvořím tabulku, kde bude vše přehledně vyobrazeno.

Tabulka 7: Využívání jednotlivých benefitů (vlastní zpracování)

Benefit	Ano	Ne
Stravenky	60	1
Bonusy/prémie/13. a 14. plat	38	23
Firemní akce	50	11
Nadstandardní prac. vybavení (auto, notebook..)	12	49
Občerstvení na pracovišti	20	41
Osobní rozvoj a vzdělání (Jazykové kurzy atd.)	20	41
Sleva na firemní výrobky	54	7
Příspěvek na sport/kulturu	20	41
Sickdays	7	54
Rekreační aktivity	3	58
Příspěvek na pojištění (Důch. Nebo živ.)	4	57

Do tabulky jsem nechtěl přidávat sloupce s rozdíly mezi výrobními a nevýrobními pracovníky, protože se významně liší jen u některých položek:

- Bonusy/prémie/13. a 14. plat: ohledně tohoto benefitu nejsou dobře informováni pracovníci ve výrobě, protože jen 1 z 18 podle dotazníku obdržel buď bonus, prémie nebo 13. plat. Bylo by vhodné zvýšit informovanost z důvodu veliké důležitosti, kteří mu zaměstnanci přikládají. Dle mých informací, které už jsem jednou zmínil, je to tak, že je původně 13. plat rozdělen mezi 12 měsíců v podobě prémie.

- Nadstandartní pracovní vybavení: doména hlavně lidí, kteří pracují v kanceláři. Možnost Ano zde zvolilo i několik prodavaček a 1 pracovník výroby (nevím, jestli správně pochopil dotaz).
- Občerstvení na pracovišti: jeden z benefitů, o kterém nevím, co si mám myslet, protože výsledek není jednoznačný. Při rozhovoru jsem se snažil tuto nejasnost rozklíčovat. S tímto benefitem je to údajně tak, že zaměstnanci mohou kdykoliv v pracovní době odejít a uvařit si zdarma čaj nebo kávu. V každém případě si myslím, že ne každý pracovník tuto možnost vnímá jako výše zmíněný benefit „občerstvení na pracovišti“.
- Osobní rozvoj a vzdělání: opět doména THP, kterým jsou nabízeny různé jazykové kurzy a další možnosti školení. Mezi pracovníky ve výrobě se našel pouze jeden, který zvolil možnost „Ano“.
- Sleva na firemní výrobky: tento benefit je platný pro všechny. 7 zaměstnanců zvolilo možnost „Ne“, z čehož soudím, že benefit buď nevyužívají nebo o něm neví.
- Příspěvek na sport nebo kulturu: další z nejednoznačných výsledků. Ve skutečnosti zaměstnanci tento benefit dostávají v podobě flexipasů.
- Sickdays: 7 zaměstnanců zvolilo možnost „Ano“. Osobně si dle výsledků myslím, že jde spíš o neinformovanost nebo nepochopení.
- Rekreační aktivity: 3 zaměstnanci zvolili možnost „Ano“. Znova si myslím, že jde nejspíš o nedorozumění.
- Příspěvek na zdravotní nebo důchodové pojištění: platí to samé, co u bodu výše.

Další otázka byla otevřená a týkala se toho, jestli zaměstnancům chybí některý benefit. Otevřená byla, protože jsem zaměstnance nechtěl omezovat pouze na mé návrhy z dotazníku. Zde je výběr odpovědí:

- „13. a 14. plat“ (4x)
- „příspěvek na důchodové spoření“ (2x)
- „více dnů dovolené navíc podle odpracovaných let, firemní školka, akce pro rodiny zaměstnanců“

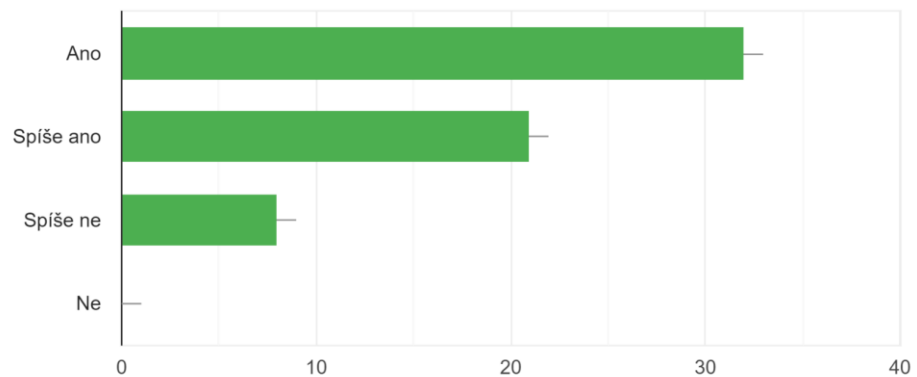
- „Vánoční odměny, příspěvek na práci prášky (povinné nošení černých triček a kalhot)“
- „Sickdays“

Závěr dotazníku

Na závěr jsem si pro zaměstnance připravil jednu uzavřenou a jednu otevřenou otázku. První dotaz zněl, jestli jsou cíle společnosti pro zaměstnance důležité. Myslím si, že souznění zaměstnanců jde ruku v ruce s jejich spokojeností, motivací a angažovaností. Tzn. pokud zaměstnanec nebude spokojený a motivovaný, tak pro něho nebudou důležité cíle společnosti. Zde mě výsledek v každém případě mile překvapil, protože 53 (87 %) ze 61 respondentů zvolilo možnost buď „Ano“ nebo „Spíše ano“ (čistě „Ano“ zvolilo 32 zaměstnanců, což je více než polovina). Dalším pozitivem je, že nikdo ze zaměstnanců nedal možnost „Ne“, protože takoví lidé jsou schopni bojkotovat práci a otrávit ji tak i ostatním.

Jsou pro Vás cíle vaší firmy důležité?

61 odpovědí



Obrázek 24: Důležitost cílů firmy pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Poslední otázka byla otevřená, protože jsem chtěl dát respondentům prostor pro nápady na zlepšení nebo změnu věcí, které se jim nelíbí, nebo které by mohly být vylepšeny. Sice jsem nenashíral moc odpovědí, ale i těch pár může pomoci ke změně:

- „Zvýšení mzdy“ (2x)
- „Mohla by tady být lepší morálka. Zavedla bych automatizaci, více strojů, v tomhle je naše firma hodně zaostalá“

- „určitě bych změnila bonusy. Byli nám přehozeny do základní mzdy a myslím si, že to minimum, co zůstalo dostatečně neohodnocuje výkony.“
- „možnost volby nepracovat cez víkendy (soboty-nedele) - to by som zmenila“
- „Prémie jako 13. plat, jsou zaměstnanci vyplaceny po splnění určitých podmínek. Není to bonus pro všechny.“
- „Ocenila bych vodu zdarma na pracovišti, kohoutková je v nákupním centru chuťově nevyhovující. Pracovní doba 12h je dlouhá, zkrátila bych ji. Dopoledne stejně přijde lidí jen málo a večer také. Zavedla bych volné neděle a volné některé svátky (zejména Štědrý den, Silvestr, Velikonoční pondělí, černý pátek a bílá sobota sice nejsou oficiálně svátky, ale měly by být podle mě taky volné). Pracovní trička bych volila spíše volnějšího střihu, zástěry jsou podle mě zbytečné a nesouhlasím s nimi. Překáží při prodeji, na menším prostoru se zachytávají. Nevadilo by mi společně s krámkem mít i minikavárničku, kde by zákazníci mohli naše čaje a kávu rovnou ochutnat.“
- „Uvítala bych ve 12hod. směně měla pauzu na oběd. Ráda bych, kdyby se někdo zamyslel, kam musí prodavačka lézt a kde musí nabírat zboží. Tím myslím již zmíněné skříňky. Také zásobníky na kávu jsou zbytečně velké, kdyby byly menší, bylo by možné je dát o kousek níž.“

2.8 Rozhovor

Dotazníkové šetření mně sice umožnilo pochopit dost věcí ohledně fungování motivačního systému ve společnosti, ale je pro mě neurčitě, protože neumožňuje dokonale otevřené odpovědi. To je jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl uskutečnit 2 rozhovory, na základě kterých poznám více do detailů motivační systém a faktory, které se ho nějakým způsobem dotýkají. Tyto rozhovory mně pomohly pochopit většinu nesrovnalostí v dotazníku, protože z grafů jsem nedovedl vyčíst vše. Zároveň mi pomohly pochopit, na jakých principech funguje společnost. Rozhovor se mi povedl udělat s jedním zaměstnancem z výroby a majitelem společnosti panem Zelíkem.

2.8.1 Rozhovor se zaměstnancem

Otázka č.1: Jakým způsobem firma komunikuje, když vám chce něco sdělit?

Když nám chtějí něco sdělit, tak nás všechny svolají. Přijde k nám do výroby vedoucí a řekne, co potřebuje. Schůzky tohoto typu nemáme pravidelně. Většinou v případě přesčasů nebo když je více práce.

Otázka č.2: Jaká je náplň práce ve výrobě? Střídáte vykonávanou práci nebo děláte stále to samé?

Vykonávaná práce se střídá. Jednou děláte zelený čaj, jindy čaj bylinný nebo kávu. Toto střídání platí hlavně pro ženy, které mají v popisu práce víc činností. Muži mají většinou rozdělené stroje, na kterých pracujeme.

Otázka č.3: Jak byste ve zkratce popsal atmosféru ve firmě? Z mé návštěvy si pamatuji, že lidé byli přátelští a velmi vstřícní ke mně i sami k sobě. Zajímá mě, jestli to tak funguje po celý rok.

Takto to ve firmě funguje celý rok. Žádné hádky, spory nebo problémy mezi sebou nemáme.

Otázka č.4: Máte vhodné pracovní podmínky a pracovní prostředí k výkonu práce? Největší problém byl podle dotazníku ve špatné kvalitě vzduchu. Co konkrétně je s ním špatně? Je to silnou vůní aromat, které jdou ve firmě cítit?

Aromatem to úplně není. Máme ve firmě velmi prašné prostředí. Máme díky tomu i peníze navíc za práci v prašném prostředí. Firma se ovšem snaží vylepšovat odsávací systém.

Otázka č.5: I přes prašné prostředí máte ve firmě krásně čisté a uspořádané prostředí. Jste sice v potravinářském průmyslu, ale podle mě není tak čisté prostředí pravidlem všude. Máte nějaké firemní zásady ohledně úklidu?

Do práce k nám chodí každý měsíc jedna paní, která nám prostředí kontroluje. Hlídá jak čistotu, tak uspořádání věcí. Prostor se u nás tedy musí udržovat.

Otázka č.6: Jak to je v Oxalis se směnami, pracovní dobou a přesčasy?

Pracovní doba je klasicky 8 hodin. Přesčasy pak děláme v sezóně, která je od října do prosince. Přesčasy jsou většinou 1-2 hodiny nebo občas i sobota, ale to je třeba 2x za celou sezónu. Směnu máme jen ranní. Odpolední ani noční u nás nefungují.

Otázka č.7: Pořádáte firemní akce nebo večírky?

Jednou za rok máme v létě firemní turnaj v nohejbale.

Otázka č.8: Dostáváte poukazy na sport, kulturu nebo masáže? Máte možnost kurzů angličtiny?

Poukazy nedostáváme žádné. V kanceláři mají možnost navštěvovat kurzy angličtiny. Jestli ji máme i my, nevím. Myslím si, že spíš ne.

Otázka č.8: Máte ve výrobě veškeré pracovní vybavení, které potřebujete k výkonu práce?

Na vše máme stroje, takže si myslím, že nám nic nechybí.

Otázka č.9: Máte v pracovní době možnost občerstvení? Myslím tím, jestli máte možnost udělat si třeba aspoň čaj nebo kávu.

Ano, čaj nebo kávu si můžeme kdykoliv v pracovní době. Máme malou kuchyňku, kde si je můžeme připravit.

Otázka č.10: Jak je to s obědy ve firmě? Máte jídelnu?

Jídelnu nemáme, ale dostáváme 90 korunové stravenky jako příspěvek na obědy, které si objednáme z okolních restaurací. Jídlo potom jíme na šatně.

Otázka č.11: Jak je to u vás s bonusy, prémie a 13. platem? Když jsem u vás byl kvůli dotazníkům, tak jste říkali, že je máte nějak rozdělené.

Měli jsme 13. platy rozděleny čtvrtletně. Teď nedávno nám je ale zrušili a dostáváme je měsíčně v podobě odměn. Peněžně jsme to počítali a vyjde to přibližně stejně jako předtím.

Otázka č.12: Jak byste popsal systém odměňování?

Placení jsme hodinově. Máme všichni stejný základ a potom odměny, kdy na odměnách mají muži o něco více než ženy. Poté máme osobní ohodnocení a nějaké procenta z prodeje.

2.8.2 Rozhovor s majitelem

Otázka č.1: Máte ucelený motivační program společnosti? Jaké jsou nástroje motivace a systém odměn?

Zhruba 60 % mzdy zaměstnanců je ve fixní podobě. Zbytek cca 40 % je variabilní, kde je jednak zainteresovanost na obratu jednotlivých středisek a jednak je tam možnost odměny až 3000 korun, podle toho, zda zaměstnanec plnil vše tak, jak měl. To znamená, že pokud je vše v pořádku, přichází odměna v plné výši, a naopak v případě problému odměnu krátíme. Variabilní část mzdy se skládá i z části, která je čistě motivační a je založena na obratu jednotlivých středisek. U prodejny je založena na obratu prodejny, u exportu je založena exportním obratu a u zbytku zaměstnanců na celofiremním obratu. Potom máme 13.mzdu, která je rozdělena na čtvrtletní prémie, takže pokud je vše v pořádku, tak jsou vypláceny

čtvrtletní prémie, které ovšem letos z důvodu krize kvůli COVIDu po dohodě vyplácené zatím nejsou. Pokud se ovšem bude firmě ve zbytku roku dařit, tak budou vyplaceny i mimo smluvní rámec.

Otázka č.2: Jak u Vás ve firmě hodnotíte práci svých podřízených? Máte nějaký systém pro měření produktivity nebo nějaké známkování, hodnotící rozhovory nebo něco podobného?

Už mnoho let máme hodnotící výroční pohovory, které obsahují zhruba 25-30 otázek. Tento rozhovor analyzuje činnost za uplynulý rok a předjímá rok následující, takže analýza u každého pracovníka probíhá přibližně 2 hodiny a já sám organizuji asi 15 klíčových pracovníků. Rozhovory dalších pracovníků mají na starosti jejich vedoucí. Máme také každotýdenní porady v počtu zhruba 15 lidí, kde se vyhodnotí činnost za uplynulý týden a nastíní se program následujícího týdne. Je to čistě demokratická porada, kdy každý může vystoupit s čímkoliv.

Otázka č.3: V dotazníku vyšlo, že 11,5 % zaměstnanců pracuje ve firmě méně než 1 rok a 29,5 % 1-3 roky. Je to lehce vyšší fluktuací nebo jste v posledních letech přijímali nové pracovníky?

Pravdivé jsou obě verze. V posledních letech jsme postupovali tempem 3 až 4 nové prodejny ročně. To znamená, že nastupovaly nové prodavačky. Přesto je na prodejnách větší fluktuace, než bych si přál. Osobně bych byl raději, kdyby byl personál stabilnější. Ale vzhledem k platové konkurenci hlavně velkých supermarketů a jiných obchodních sítí v nákupních centrech, které zvýšily mzdy, máme velkou konkurenci. Prodavačky tedy mají velkou možnost výběru. Předpokládám, že pracovní trh se přibližně od podzimu kvůli koronavirové krizi změní a práce bude opět vzácností. V ČR byla totiž nejnižší nezaměstnanost ze zemí EU a pracovníci měli širokou možnost volby, což si myslím, že se teď změní.

Otázka č.4: Jakým způsobem ve firmě komunikujete se svými zaměstnanci?

Formou výročních pohovorů, týdenních porad, každodenními diskusemi, protože s klíčovými zaměstnanci jsem v kontaktu denně. Komunikace je nejčastěji ústní, protože to umožňuje velikost naší firmy.

Otázka č.5: Jak zajišťujete čistotu pracovního prostředí? Uklízí zaměstnanci nebo máte uklízečky?

Dlouhodobě spolupracujeme s úklidovou firmou. Vzhledem k tomu, že je to potravinářský provoz, je úklid výrazně zabezpečen. Kromě toho jsme nositeli certifikace ISO, HACCP a IFS pro kávu, takže to také klade jakési nároky.

Otázka č.6: Mají vaši zaměstnanci možnost home-office?

Někteří zaměstnanci měli tuto možnost v období karantény. Za normálního provozu, vzhledem k tomu, že je nutná komunikace, ochutnávky a výměna informací, homeoffice nevyužíváme.

Otázka č.7: Je ve společnosti možnost profesního růstu?

Určitě ano. Řada pracovníků, kteří začínali na nižších pozicích, jsou dnes v nejvyšším managementu. Toto platí pro mnohé z klíčových osob. Pokud člověk přichází s novými zajímavými nápady a prokáže schopnosti, které ho kvalifikují do vyšší pozice, tak je povýšen.

Otázka č.8: Mají u vás zaměstnanci možnost vzdělání? (Jazykové nebo jiné vzdělávací kurzy)

10-15 lidí u nás pravidelně navštěvuje jazykové kurzy. Nabízíme angličtinu, ruštinu a němčinu. Kdokoliv chce, tak má možnost. Stejně je to se vzděláváním. To podporujeme tak, že pokud kdokoliv z lidí potřebuje pro svou profesi vzdělávací kurz nebo přijde s vlastním návrhem pro své vzdělání, tak ho podpoříme. Do vzdělávání investujeme nemalé prostředky. Podporujeme nejen vzdělávání obecné, tak i vzdělávání zbožíznalecké. Máme u nás propracovaný systém zbožíznaleckého vzdělávání směrem k prodavačkám.

Otázka č.9: Jak to máte s firemními benefity? Které využíváte?

Většina platí tak, jak vám vyšlo v dotazníkové tabulce ohledně firemních benefitů. 13. plat je rozpuštěn do více měsíců, takže ho velká část zaměstnanců nechápe jako 13.plat. Příspěvek na sport a kulturu dáváme v podobě Flexipasů a příspěvek na pojištění se týká pouze některých lidí ve vrcholovém managementu.

Otázka č.10: Chválíte své zaměstnance? Jsou Vaši podřízení pověřeni chválením svých podřízených?

Ano, chválím své zaměstnance, ale možná více sporadicky, než by bylo potřeba. Vždy je ale chválím při výročních rozhovorech. Tam se snažím vždy vyzdvihnout silné stránky a úspěchy za uplynulý rok.

Otázka č.11: Jaké oblasti byste ve firmě zlepšil, kdyby peníze nehrály roli?

Kdybych mohl investovat, jak bych chtěl a je to v mých plánech, tak bych vytvořil zážitkovou firmu. To znamená, že bych tady vytvořil kino sál s možností vidět, jak se čaj a káva sklízí a zpracovávají. Muzeum čaje a kávy. Zážitkovou cestu a pravidelné exkurze pro vnější návštěvníky.

Otázka č.12: Seznamujete zaměstnance s cíli společnosti?

Určitě ano. Vždy při výročních rozhovorech seznamuji s cíli klíčové pracovníky. Snažím se ale seznamovat s cíli všechny zaměstnance. To znamená, že se scházím s lidmi z výroby a bavím se s nimi o tom, jak si firma stojí, kam kráčí, co bychom chtěli, měli a na co máme.

2.9 Shrnutí výsledků a ověření hypotéz

Zde je souhrn výsledků vyplývajících z dotazníku a rozhovorů:

- Kolektiv je hlavně ženský; kolektiv na pomezí mladšího až středního věku
- Téměř 90 % zaměstnanců středoškoláci a jen lehce přes 10 % vysokoškoláci
- Většina zaměstnanců patří mezi THP; dotazník uvádí 70,5 %, ale ve skutečnosti je toto číslo větší
- Zvýšená fluktuace je hlavně na prodejnách, a to hlavně kvůli velké konkurenci (svou roli hrají také horší podmínky- 12cti hodinová směna, nemožnost přestávek v některých obchodních centrech a ostré osvětlení)
- Velkou část mzdy tvoří variabilní složka
- Nejdůležitější motivační faktor pro výrobní pracovníky je v souladu s motivačními teoriemi mzda, což potvrzuje hypotézu H1₀ (Mzda je nejdůležitějším faktorem pro výrobní pracovníky.); u nevýrobních pracovníků je to náplň práce, čímž můžeme potvrdit také hypotézu H2₀ (Mzda není nejdůležitějším faktorem pro THP.)
- 95 % zaměstnanců je spokojeno s jejich prací, takže můžeme potvrdit hypotézu H4₀ (Alespoň 80 % zaměstnanců je ve firmě spokojeno.); 82 % si myslí, že je dostatečně využíváno jejich schopností; 75 % (výroba 56 %) zaměstnanců si myslí, že nadřízení naslouchají jejich nápadům
- Se mzdou je spokojeno 59 % zaměstnanců (70 % THP a 28 % výroba); 52,5 % respondentů si myslí, že mzda ovlivňuje jejich pracovní výkon, tím by se dala

vyvrátit H_{30} (Výše mzdy nijak neovlivňuje pracovní výkon.), tato hypotéza byla ovšem vyvrácena mnohými motivačními vědeckými pracovníky, kteří se touto problematikou zabývají; 62,3 % (39 % výroba a 74,4 % THP) je spokojeno s výší bonusů

- Nejdůležitějším prvkem pracovního prostředí je pořádek/čistota; nejméně důležitým prvkem je barva pracovního prostředí
- Největším problémem ve firmě je kvalita vzduchu (hlavně kvůli prašnosti), čímž můžeme potvrdit hypotézu H_{50} (Největším problémem pro pracovníky ve výrobě je kvalita vzduchu.)
- Vztahy se zaměstnanci i s nadřízenými hodnotí přibližně 80 % zaměstnanců nadprůměrně
- 65,6 % hodnotí kladně informovanost a komunikaci firmy vůči nim
- Ve firmě probíhá hodnocení 1x ročně formou rozhovoru, kdy 15 klíčových zaměstnanců hodnotí majitel a zbylé rozhovory má na starost personalistka
- Není možnost hodnotit práci nadřízených, ale více než polovina zaměstnanců by tuto možnost uvítalo
- Nejdůležitějším benefitem jsou 13. a 14. plat/bonusy nebo prémie a stravenky
- Vybrané posty (většinou THP) mají možnost vzdělávání
- S cíli firmy se ztotožňuje 87 % zaměstnanců

Ověření hypotézy H_{60} : Dosažené vzdělání nemá vliv na spokojenost se mzdou.

Zajímalo mě, jestli má vzdělání přímou souvislost se spokojeností se mzdou ve firmě Oxalis.

Tabulka 8: Vliv vzdělání na spokojenost se mzdou (vlastní zpracování)

Vliv vzdělání na spokojenost se mzdou	1- Ano	2- Spíše ano	3- Spíše ne	4- Ne	Celkový součet
Střední škola bez maturity	3	11	6	2	22
Střední škola s maturitou	4	12	11	5	32
Vysoká škola	0	6	1	0	7
Celkový součet	7	29	18	7	61

Testové kritérium: $\sum \chi^2 = 6,01$

Hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Kritická hodnota χ^2 o 6 stupních volnosti je 12,6.

$6,01 < 12,06$, tudíž přijímáme hypotézu H_0 , že dosažené vzdělání nemá ve společnosti vliv na spokojenost se mzdou.

H_7_0 : Dosažené vzdělání je nezávislé na vlivu výšky mzdy či bonusů na pracovní výkon.

Tabulka 9: Závislost vzdělání a vlivu výšky mzdy či bonusů na pracovní výkon (vlastní zpracování)

Závislost vzdělání a výše mzdy či bonusů na pracovní výkon	1- Ano	2- Spíše ano	3- Spíše ne	4- Ne	Celkový součet
Střední škola bez maturity	3	11	1	7	22
Střední škola s maturitou	5	10	6	11	32
Vysoká škola	1	2	3	1	7
Celkový součet	9	23	10	19	61

Testové kritérium: $\sum \chi^2 = 7,16$

Hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Kritická hodnota χ^2 o 6 stupních volnosti je 12,6.

$7,16 < 12,06$, tudíž přijímáme hypotézu H_7_0 , že dosažené vzdělání je nezávislé na vlivu výšky mzdy či bonusů na pracovní výkon.

2.10 Návrhy na zlepšení

Dle dotazníku jsou zaměstnanci ve společnosti Oxalis vesměs spokojeni, i přesto by se dalo navrhnout několik změn, které by spokojenost a angažovanost zaměstnanců ještě zvýšily.

2.10.1 Mzda

Mnoho zaměstnanců se domnívá, že společnost Oxalis nenabízí 13.plat, takže bych je buď přesně informoval o momentálním systému nebo bych systém změnil tak, aby dostávali 13.plat opět čtvrtletně nebo ročně. To by bohužel mohlo snížit spokojenost, protože by klesla měsíční mzda.

Uvažovat by se dalo také o zavedení jednorázové odměny ke konci roku, která by částečně uspokojila potřeby zaměstnanců, ale zároveň by nebyla tak vysoká, aby společnost pocítila ztrátu. Problémem je, že pokud by tato odměna byla ve výši třeba jen 5000 Kč a měli by ji

dostat všichni zaměstnanci, tak by to firmu stálo 740 000 Kč. Proto by bylo možné, že by odměna začínala třeba na 2 000 Kč a postupně se zvyšovala podle počtu odpracovaných let.

Pro firmu je v každém případě velké plus, že pro zaměstnance není ve většině případů mzda nejdůležitějším motivačním faktorem. Ty, pro které nejdůležitějším faktorem je, což jsou zejména pracovníci ve výrobě, si firma drží jinými výhodami: jen ranní směna (konec ve 14 hodin), místní zaměstnanci (blízký dojezd), výborný kolektiv s přátelskou atmosférou a čisté pracovní prostředí.

2.10.2 Pochvala

Bohužel jsem se v dotazníku zapomněl zeptat, jak často nadřízení chválí své podřízené, ale pochvala se mezi motivačními faktory umístila u THP na 4.místě a u dělníku na 6.místě. Největší její výhoda je, že nic nestojí. Proto bych dbal na to, aby nejen přímí vedoucí chválili pravidelně své podřízené.

2.10.3 Homeoffice a pracovní doba

Pro kancelářské zaměstnance bych zavedl například Homeoffice pátky (případně každý druhý pátek). Firmu by to také moc nestálo. Naopak se takto dají ušetřit nějaké provozní náklady a mohla by se také zvýšit angažovanost. Podobně by to dalo udělat u pracovníků ve výrobě. Pokud by měli v pátek splněnou veškerou práci (samozřejmě mimo sezónu), tak by mohli odejít z práce třeba už ve 12 hodin. Tento nebo podobný trend se osvědčil v mnoha světových firmách. Bohužel by nic podobného nešlo zavést u prodavaček, jelikož obchodní centra mají přesně stanovenou dobu, kdy musí mít obchod otevřeno (tzn. prodavačky musí pracovat 12 hodin). Jediným řešením jsou brigádnice, u kterých by však mohl být problém se spolehlivostí.

2.10.4 Kvalita vzduchu

Ve firmě je problém s prašností, který bych se snažil potlačit nebo vyřešit. Tento problém z dlouhodobého hlediska může vést ke skrytým nákladům kvůli vyššímu riziku různých nemocí u zaměstnanců. Nevýhoda tohoto řešení jsou vysoké náklady na kvalitní klimatizační systém.

2.10.5 Prodejny

Na prodejnách si přibližně 70 % zaměstnankyň stěžuje na ostré osvětlení, které může při 12cti hodinových směnách způsobovat bolest hlavy. Osvětlení bych vyměnil, jelikož člověk

s bolestí hlavy není schopen podat takový pracovní výkon. Prodavačka se tak ne svojí vinou může chovat podrážděně, čímž může odradit zákazníky.

Stížnosti byly i na povinné zástěry, které se v malém prostoru prodejen zachytávají. Ty bych zrušil, protože jde stejně jen o designový prvek.

Pokud do konce roku neklesne fluktuace na prodejnách, tak bych se ji pokusil vyřešit mírným zvýšením podílu na tržbách prodejny.

2.10.6 Komunikace

V dotazníku nedopadla nikterak dobře komunikace firmy vůči zaměstnancům, kdy ji jen 65,6 % zaměstnanců hodnotí kladně. Zavedl bych buď firemní Whatsapp nebo firemní mail pro všechny, kde by zaměstnanci dostávali třeba 1x měsíčně novinky nebo změny.

2.10.7 Hodnocení

Ve firmě funguje klasické hodnocení seshora dolů. Zavedl bych i systém hodnocení zdola nahoru (raději anonymní), aby manažeři a řídicí pracovníci věděli, v čem se mohou do budoucna zlepšovat.

2.10.8 Poukazy na masáže a sport

V rámci předcházení různým zdravotním problémům bych všem zaměstnancům, kteří mají zájem, dal 1x měsíčně poukaz na masáž (klidně v prostorách firmy po pracovní době) a 1x týdně poukaz na sport (přímo ve Slušovicích je posilovna, kde se dají pořádat týmové tréninky, které by mohly být zároveň skvělým teambuildingovým nástrojem).

ZÁVĚR

Kdysi byli lidé pro firmu pouze to, co jsou dnes stroje. Byli důležití, ale ne nepostradatelní. Když odešel jeden, tak přišel druhý. Nikoho nezajímalo, že člověk v zaměstnání stráví valnou část svého života, a proto je vhodné, aby pracoval v důstojném prostředí, které by mu umožnilo co nejlépe vykonávat jeho práci. Dnes už je vše jinak. Učíme se, jak s lidmi správně zacházet, jak je vést, motivovat a jak se k nim správně chovat. Firmy neformují lidi, ale lidé formují firmy. To, jestli je firma úspěšná nebo jaká je v ní kultura, záleží jen a pouze na lidech. Zaměstnanec pro firmu znamená to samé, co pro člověka sval. Pomáhá jí k pohybu vpřed. Jen některým lidem jejich svaly (a samozřejmě nervová soustava- to by v této metafoře mohli být řídicí pracovníci) umožňují tak skvělý pohyb, aby se jím užívali. To samé platí pro firmy. Pokud firma nemá dost dobré lidi, tak většinou hraje pouze amatérskou soutěž.

Cílem práce bylo analyzovat motivační program a nástroje motivace ve společnosti Oxalis. K analýze jsem použil dotazníkové šetření doplněné o 3 rozhovory, z nichž 2 jsou v bakalářské práci. Rozhovory mně pomohly identifikovat některé souvislosti, které přímo nevyplývaly z výsledků dotazníkového šetření. Zjistil jsem například tyto skutečnosti:

- Zaměstnanci by chtěli vyšší mzdu/13.plat (Návrh zlepšení: finanční bonus na konci roku vyplácený podle počtu odpracovaných let.)
- Zaměstnanci nemají možnost homeoffice (Návrh zlepšení: zavedení alespoň ob týden homeoffice pátků.)
- Prodavačky si stěžují na ostré osvětlení (Návrh zlepšení: výměna osvětlení.)
- Podle zaměstnanců není komunikace ze strany firmy na ideální úrovni (Návrh zlepšení: online komunikační kanál pro všechny zaměstnance.)

V první části své práce jsem na základě zdrojů získal teoretické poznatky týkající se motivace, motivačních teorií, hodnocení a systému odměňování pracovníků. Zjistil jsem několik zajímavých informací, například, že vnitřní motivace je daleko důležitější než vnější; mzda není motivátor, ale hygienický faktor; finanční odměna potlačuje kreativitu; má oblíbená McGregorova teorie není úplně správná; zkrácená pracovní doba dokáže zvýšit produktivitu a angažovanost; nebo třeba to, že na světě existují společnosti fungující na svobodném principu, kde lidi neřídí, ale vedou.

Při výběru společnosti k analýze jsem zvažoval různé faktory. Nakonec jsem se rozhodl na základě toho, že mám velmi blízko k čaji. Pokud jde o čaj, tak volba nemohla padnout na nikoho jiného než na společnost Oxalis. Chybu jsem rozhodně neudělal. Společnost mně byla neskutečně nápomocná ve všech směrech. S dotazníkem jsem maximálně spokojen, protože výsledky se vesměs shodují s teoriemi. Jediné, co mě osobně zklamalo byly hypotézy 6 a 7, které daly nejvíce práce, a které jsem bohužel nemohl vyvrátit. Dotazník si navíc převzala personalistka společnosti a pokud pomůže vylepšit byť jen jedinou věc ve firmě, tak má práce měla smysl a to je to oč v motivaci jde, protože čím víc hodin jsem psaním této práce strávil, tím důležitější pro mě byl její výsledek a stejně je to s každou jinou pracovní činností.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, xxxii, 738 s. ISBN 9780749474119.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 9788024728902.
- ARNOLD, John, Fiona PATTERSON, Joanne SILVESTER, et al. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2010, xxix, 814 s. ISBN 9780273711216.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 9788027106486.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 9788072611690.
- BLACK, J. Stewart, GARDNER, Donald G., PIERCE, Jon L. and STEERS, Richard M. *Organizational behavior*. Houston, TX: OpenStax, Rice University, 2019, 704 s. ISBN 9781680922875.
- BOCK, Laszlo. *Nová pravidla: Google - pohled zevnitř: změni váš přístup k životu i práci*. Praha: Práh, 2015, 359 s. ISBN 9788072525829.
- CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. Praha: PeopleComm, 2011, 340 s. ISBN 9788090489011.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 807261021X.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721286.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-726-1430-1.
- CHRISTENSEN, Clayton M., James ALLWORTH a Karen DILLON. *Jak změříte svůj život?*. Brno: BizBooks, 2013, 182 s. ISBN 9788026500612.
- JOSEPH, Stephen. *Autenticita: jak být sám sebou a proč na tom záleží*. Praha: Portál, 2018, 191 s. Spektrum. ISBN 9788026213611.
- LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM, ed. *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013, xxiv, 664 s. ISBN 9780415885485.

MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON, Rory DONNELLY a Anastasia KYNIGHOU. *Human resource management at work*. 6th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, xxii, 513 s. ISBN 9781843983712.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York : Harper & Row, USA 1954.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 9788073878306.

Ouchi, William G. *Theory Z*. New York: Avon Books, 1981, USA, 256 s. ISBN 9780380594511.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PORTER, Lyman W. and LAWLER, Edward E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood : Irwin, 1968.

SANDEL, Michael J. *Co si za peníze (ne)koupíte: společnost vstupuje do nové éry, vše je na prodej*. Brno: BizBooks, 2013, 207 s. ISBN 9788026500605.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273.

Vroom V H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p. [Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PAJ

ZELÍK, Petr. *Oxalis story, aneb, Čtyřlístek štěstí přináší*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 9788020446626.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ARIELY, Dan. *Jak vzniká náš dobrý pocit z práce? TED* [online]. 2013.

[Accessed 11 June 2020]. Dostupné z:

https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work?language=cs

CALTOVÁ, Hana. *Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly? Lidské zdroje* [online]. 29 April 2019. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z:

<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>

GRANT, Adam. *Jste dárce nebo příjemce? TED* [online]. 2017. [Accessed 10 June 2020]. Dostupné z:

https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker?language=cs

HARTER, Jim. *Employee Engagement on the Rise in the U.S. Gallup.com* [online]. 26 August 2018. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z:

<https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>

HESHMAT, Shahram. *The 10 Most Common Sources of Motivations. Psychology Today* [online]. 24 April 2019. [Accessed 10 June 2020]. Dostupné z:

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201904/the-10-most-common-sources-motivations>

HRNEWS. *Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů roste. Lidské zdroje* [online]. 31 July 2018. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-roste-id-3456281>

KMOŠEK, Petr. *Jak na kvalitní pracovního prostředí. Petr Kmošek* [online]. 22 May 2018. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/kvalita-pracovniho-prostredi-je-klic-k-vykonu-a-snizeni-flukutace/>

KOHOUTOVÁ, Hana. *Mzdový a motivační systém by měl vycházet z dlouhodobých cílů a strategie firmy. Lidské zdroje* [online]. 18 November 2019. [Accessed 11 June 2020].

Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/rovne-nastaveni-v-odmenovani-i-objektivnost-hodnotitele-zaji-id-3850604>

LADÁNYI, Diana. *Vliv pracovního prostředí na produktivitu práce. WorkLife* [online]. 12 March 2019. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://worklife.cz/efektivita-a-rovnovaha-cs/vliv-pracovniho-prostredi-na-produktivitu-prace/>

MARTÍNKOVÁ, Lenka. *Motivační proces a řízení lidí z pohledu teoretiků. Psychologie pro každého* [online]. 27 March 2018. [Accessed 10 June 2020]. Dostupné z:

<https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-proces-teorie/>

MORAWITZOVÁ, Sabina. *Barvy ovlivňují pracovní výkon. superkariera.cz - portál práce* [online]. 8 September 2015. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/barvy-ovlivnuji-pracovni-vykon.html>

NAHODIL, Jaroslav. *Co je to angažovanost zaměstnanců. pruvodcepromenou* [online]. 30 June 2016. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepromenou.cz/co-je-to-angazovanost-zamestnancu/>

PETERKOVÁ, Michaela. *Syndrom vyhoření*. [online]. 2013. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/faze-vyhorivani>

PERSONALISTA. *Jak jsou nejčastější zaměstnanecké benefity. Personalista.com - dom* [online]. 3 March 2016. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jake-jsou-nejcastejsi-zamestnanecke-benefity.html>

PINK, Dan. *Dan Pink o překvapivých vědeckých poznatcích o motivaci. TED* [online]. 2009. [Accessed 10 June 2020]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?language=cs

PREUSS, Ondřej. *Pracovní doba a její varianty. Dostupný advokát* [online]. 11 July 2019. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/pracovni-doba-a-jeji-varianty>

ROY, Eleanor Ainge. *Work less, get more: New Zealand firm's four-day week an 'unmitigated success'. The Guardian* [online]. 18 July 2018. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2018/jul/19/work-less-get-more-new-zealand-firms-four-day-week-an-unmitigated-success>

SÝKOROVÁ, Marie. *Frustrace – WikiKnihovna* [online]. 20 February 2012. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <http://wiki.knihovna.cz/index.php/Frustrace>

ŠTUKOVÁ, Karolína. *Microsoft testoval zkrácený pracovní týden. Produktivita zaměstnanců vzrostla o 40 procent - Seznam Zprávy*. [online]. 5 November 2019. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/microsoft-testoval-zkraceny-pracovni-tyden-produktivita-zamestnancu-vzrostla-o-40-82191>

TOH, Michelle. *New Zealand PM Ardern floats 'four-day week' as a way to help the economy. CNN* [online]. 21 May 2020. [Accessed 11 June 2020]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2020/05/21/business/new-zealand-4-day-week-hnk-intl-scli/index.html>

ZELENÝ, Milan a BAŤKA, Ivan. *Kultura podnikové kultury* In: Youtube [online]. 14.10.2015 [cit.11 June 2020]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=3B1qjuFpOA&t=3s>

OSTATNÍ ZDROJE

BADUBI, Reuben M. *Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. International Journal Of Innovation And Economic Development*. 2017. Vol. 3, no. 3p. 44–51. DOI 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004.

BAUER, Talya N. and ERDOGAN, Berrin. *Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. Oxford Handbooks Online*. 2012. DOI 10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0006.

Bartlett, Christopher & Ghoshal, Sumantra. (1994). *Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose*. Harvard Business Review. Nov–Dec.

Locke, Richard M., Qin, Fei and Brause, Alberto (2007) *Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike*. Industrial and Labor Relations Review, 61 (1). pp. 1-31. ISSN 0019-7939

Springer, G.J. (2011) *A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees*. Journal of Global Business Issues, 5, 29-42.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

s r. o. s ručením omezeným

apod a podobně

atd. a tak dále

např. například

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: <i>Rozdíl mezi motivem a stimulem</i> (Plamínek,2015)	16
Obrázek 2: <i>Maslowova pyramida potřeb</i> (Joseph, 2018)	18
Obrázek 3: <i>Teorie zesílení</i> (Black a kol.,2019)	21
Obrázek 4: <i>Model Teorie zesílení od Portera a Lawlera</i> (1968).....	22
Obrázek 5: <i>Znázornění příjemců, dorovnávačů a dárců</i>	24
Obrázek 6: <i>Hlavolam se svíčkou a jeho řešení</i>	26
Obrázek 7: <i>Vzorec pro výpočet výkonu podle Bauer a Erdogan</i> (2012)	33
Obrázek 8: <i>Yerkes-Dodsonův zákon</i>	34
Obrázek 9: <i>Organizační a řídicí struktura podniku</i>	56
Obrázek 10: <i>Struktura podniku</i>	56
Obrázek 11: <i>Ukázka nejkvalitnějších čajů</i>	58
Obrázek 12: <i>Aromatizované kávy</i>	58
Obrázek 13: <i>Ledové nápoje Cool drinks</i>	59
Obrázek 14: <i>Pohlaví respondentů</i>	65
Obrázek 15: <i>Věková struktura zaměstnanců</i>	65
Obrázek 16: <i>Maximální dosažené vzdělání</i>	66
Obrázek 17: <i>Počet odpracovaných let ve společnosti Oxalis</i>	67
Obrázek 18: <i>Rozlišení THP a pracovníků ve výrobě</i>	67
Obrázek 19: <i>Otázky na pracovní spokojenost</i>	69
Obrázek 20: <i>Spokojenost se mzdou</i>	71
Obrázek 21: <i>Možnost home office</i>	72
Obrázek 23: <i>Nejméně vyhovující prvky ve firmě</i>	73
Obrázek 24: <i>Vztahy na pracovišti</i>	75
Obrázek 26: <i>Důležitost cílů firmy pro zaměstnance</i>	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza podniku.....	55
Tabulka 2: Ekonomické ukazatele společnosti.....	57
Tabulka 3: Průměry hodnocení jednotlivých motivačních faktorů a jejich pořadí.....	68
Tabulka 4: Průměrná důležitost vybraných prvků pracovního prostředí a jeho pořadí.....	72
Tabulka 5: Otázky ohledně komunikace ve firmě	76
Tabulka 6: Hodnocení jednotlivých zaměstnaneckých benefitů	76
Tabulka 7: Využívání jednotlivých benefitů	77
Tabulka 8: Vliv vzdělání na spokojenost se mzdou	86
Tabulka 9: Závislost vzdělání a vlivu výšky mzdy či bonusů na pracovní výkon	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Motivační faktory

Příloha P III: Prvky pracovního prostředí

Příloha P IV: Komunikace

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza motivačního systému

Dobrý den,

jmenuji se Jan Večeřa a jsem student 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na UTB. U Vás v Oxalisu píšu praktickou část své BP na téma Analýza motivačního systému.

Věnujte prosím chvíli svého času vyplněním tohoto anonymního dotazníku. Moc mi tím pomůžete.

Předem mockrát děkuji.

Vaše pohlaví: *

Muž

Žena

Věk:

24 a méně

25-35

36-45

46-55

56 a více

Maximální dosažené vzdělání: *

Základní

Střední bez maturity

Střední s maturitou

Vysoká škola

Jak dlouho pracujete v Oxalisu? *

Méně než 1 rok

1-3 roky

3-5 let

5 a více let

Jaká je náplň Vaší práce?

- Pracovník ve výrobě (dělník)
- THP nebo jiná práce mimo výrobu

Jakou důležitost byste přiřadili těmto motivačním faktorům? (1 - nejméně důležité; 5- nejdůležitější; stejnou známku můžete přiřadit více možnostem) *

	1	2	3	4	5
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostř...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na prac...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní praco...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestiž spojená ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala od na...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otázky na pracovní spokojenost:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Baví vás Vaše práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že Váš z...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsou Vaši nadřízení...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otázky na spokojenost se mzdou:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jste spokojeni s vý...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovlivňuje mzda neb...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že jsou b...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojeni s vý...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Máte možnost práce z domova?

Ano

Ne

Ohodnoťte prosím důležitost vybraných prvků týkajících se pracovního prostředí (1 - nejméně důležité; 5- nejdůležitější; stejnou známku můžete přiřadit více možnostem).

	1	2	3	4	5
Osvětlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita vzduchu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teplota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klidné prostředí...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pořádek na pra...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barva pracovní...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Který z výše uvedených faktorů byste u Vás ve firmě zlepšili? (Můžete zatrhnout i více odpovědí) *

- Osvětlení
- Kvalita vzduchu
- Teplota
- Vysoký hluk
- Vybavení
- Pořádek na pracovišti
- Barva pracovního prostředí

Kdybyste mohli, co konkrétně byste ve Vašem pracovním prostředí změnili/zlepšili? (nepovinný dotaz)

Text dlouhé odpovědi

Vztahy na pracovišti (1 - nejhorší; 5- nejlepší):

	1	2	3	4	5
Jak byste ohod...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak byste ohod...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otázky ohledně komunikace:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Myslíte si, že jste d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslíte si, že je ko...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnotí nadřízení V...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máte možnost hod...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud nemáte mož...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohodnotte důležitost těchto benefitů (1 - nejméně důležité; 5- nejdůležitější; stejnou známku můžete přiřadit více možnostem):

	1	2	3	4	5
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusy/prémie...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadstandardní ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení na ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní rozvoj a ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na firemní...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na sp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sickdays	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekreační aktivi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na dů...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké benefity využíváte u Vás ve firmě?

	Ano	Ne
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusy/prémie/13. a 14. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadstandardní pracovní vybavení ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní rozvoj a vzdělání (jazykové...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na firemní výrobky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na sport/kulturu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sickdays	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekreační aktivity (příspěvek na d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na důchodové spoření n...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chybí Vám u vás ve firmě nějaký benefit, který nebyl zmíněn výše? (nepovinný dotaz)

Text dlouhé odpovědi

Jsou pro Vás cíle vaší firmy důležité?

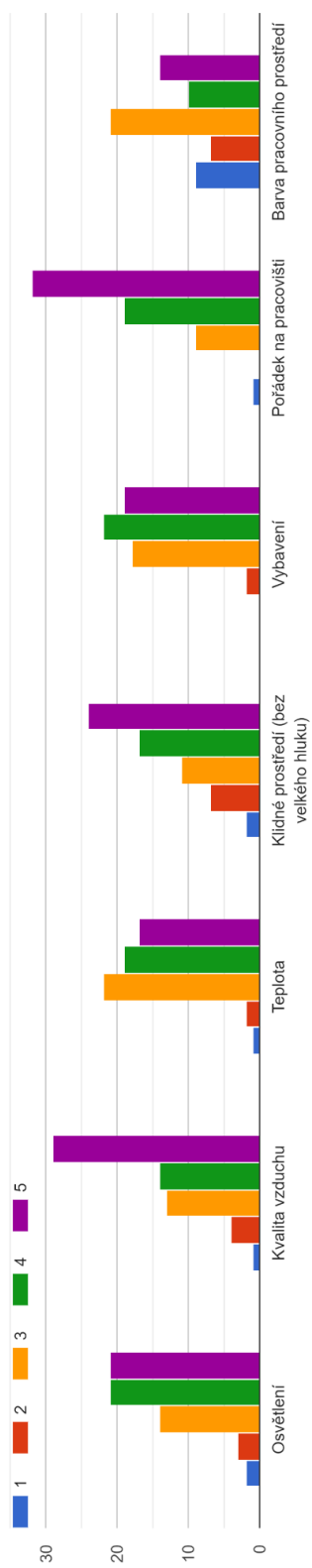
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Napište cokoliv, co byste změnili/zlepšili nebo co se Vám nelíbí a nebylo to zmíněno výše. (nepovinný dotaz)

Text dlouhé odpovědi

PŘÍLOHA P III: PRVKY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Odhodnotte prosím důležitost vybraných prvků týkajících se pracovního prostředí (1 – nejméně důležité; 5- nejdůležitější; stejnou známku můžete přiřadit více možnostem).



PŘÍLOHA P IV: KOMUNIKACE

Otázky ohledně komunikace:

