

# **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.**

Tomáš Petržela

---

Bakalářská práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš PETRŽELA**  
Osobní číslo: **M06276**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti  
PEXX Consulting, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.
- Na základě výsledků analýzy současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. navrhnete doporučení pro její zlepšení.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th edition. London : Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.  
[2] BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.  
[3] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.  
[4] GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly. 2. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.  
[5] MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním 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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo –bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18.5.2010

Tomas

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. V rámci analýzy je využito kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, motivace, hodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, rozvoj zaměstnanců

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis analyzes the satisfaction of employees in the company PEXX Consulting Ltd. The theoretical part of this work is to prepare the theoretical knowledge in the field of employee motivation and satisfaction and provide a theoretical base for the practical treatment. The aim of the practical work is an analysis focused on the current state of employee satisfaction in the company PEXX Consulting Ltd. The analysis used a quantitative and qualitative research. Part of the thesis is also suggestions and recommendations to improve the satisfaction of current employees in the company PEXX Consulting Ltd.

Keywords: employee satisfaction, motivation, staff evaluation, employee benefits, staff development

Prostřednictvím této stránky bych chtěl poděkovat především vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému za jeho rady, trpělivost, připomínky a odbornou pomoc, kterou mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat slečnám Andrei Machálkové za poskytnutí informací o funkci personálního oddělení ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o., Martině Šimonů a Anetě Kotíkové za pomoc při distribuci dotazníků v obou restauracích. A v neposlední řadě panu Petrovi Štefkovi, majiteli společnosti PEXX Consulting, s. r. o., za poskytnutí dalších nezbytných informací pro zpracování této bakalářské práce.

*„S životem je to jako s hrou. Nezáleží na tom, jak je dlouhá, nýbrž na tom, jak se hraje.“*

*Lucius Annaeus Seneca*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 PODSTATA A DŮLEŽITOST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>14</b>
1.1 Hlavní činnosti personálního řízení .....	14
<b>2 MOTIVACE.....</b>	<b>16</b>
2.1 Vnitřní a vnější motivace .....	17
2.2 Proces motivace .....	17
2.3 Teorie motivace.....	18
2.3.1 Teorie instrumentality .....	18
2.3.2 Maslowova teorie .....	19
2.3.3 Alderferova teorie .....	20
2.3.4 Herzbergova teorie .....	21
<b>3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>22</b>
3.1 Spokojenost zaměstnanců .....	22
3.2 Psychologická smlouva .....	23
3.3 Firemní kultura.....	23
3.4 Hodnocení .....	24
3.4.1 Pracovní hodnocení .....	24
3.4.2 Systematické hodnocení zaměstnanců .....	25
3.4.3 Zásady hodnotícího pohovoru.....	25
3.5 Odměňování zaměstnanců .....	26
3.5.1 Systém odměňování .....	26
3.6 Zaměstnanecké výhody a typy zaměstnaneckých výhod.....	27
3.6.1 Stravenky.....	29
3.6.2 Penzijní připojištění .....	29
3.6.3 Životní pojištění .....	29
3.6.4 Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas .....	29
3.6.5 Školení a kurzy.....	30
3.6.6 Přejížděné ubytování .....	30
3.6.7 Zvýhodněné půjčky .....	30
3.6.8 Volné jízdenky .....	30
3.6.9 Nepeněžní dary.....	30
3.6.10 Motorové vozidlo .....	30
3.6.11 Manažerské motivační programy .....	31
3.7 Rozvoj zaměstnanců.....	31
3.7.1 Motivační působení úkolu.....	31
3.7.2 Zpětná vazba .....	32
3.7.3 Delegování .....	32
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY .....</b>	<b>34</b>
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ</b>	



	<b>VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>36</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.....</b>	<b>39</b>
6.1	HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O. ....	39
6.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O. ....	40
6.3	POSÍLÁNÍ, VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O. ....	41
<b>7</b>	<b>SPOLEČNOST MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O. ....</b>	<b>42</b>
7.1	ZÁSADY PODNIKÁNÍ UPLATŇOVANÉ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O. ....	43
7.2	VÝROBKY SPOLEČNOSTI MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O. ....	43
7.3	SPOLEČNOST MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O. – JEDEN Z NEJVĚTŠÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ V ČESKÉ REPUBLICE .....	44
7.4	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY SPOLEČNOSTI MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O. ....	45
7.5	SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O. ....	45
7.5.1	Pracovní hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. ....	45
7.5.2	Mzdové předpisy uplatňované ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. ....	46
7.6	MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO RŮSTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O. ....	46
<b>8</b>	<b>PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O. ....</b>	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>51</b>
9.1	DOPRAVA ZAMĚSTNANCŮ DO ZAMĚSTNÁNÍ.....	51
9.2	STRAVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	52
9.3	BEZPEČNOSTNÍ A HYGIENICKÉ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVÍŠTI .....	53
<b>10</b>	<b>PROCE PŘIJÍMÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>54</b>
10.1	PRŮBĚH PROCESU PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V RESTAURACÍCH MCDONALD'S .....	54
10.2	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V RESTAURACÍCH MCDONALD'S .....	55
10.2.1	Manažeři restaurací McDonald's .....	55
10.2.2	Zaměstnanci zaměstnaní na plný pracovní úvazek .....	55
10.2.3	Zaměstnanci zaměstnaní na částečný pracovní úvazek .....	56
<b>11</b>	<b>MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O. ....</b>	<b>57</b>

11.1	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	57
11.2	MOTIVAČNÍ PROGRAMY PRO ZAMĚSTNANCE .....	57
11.3	SOUTĚŽE PRO ZAMĚSTNANCE RESTAURACÍ MCDONALD'S .....	58
<b>12</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.</b> .....	<b>61</b>
12.1	ZPŮSOB REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	61
12.2	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU ZAMĚSTNANCŮ .....	62
12.3	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	62
12.4	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	62
12.4.1	Pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. ....	63
12.4.2	Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. ....	64
12.4.3	Pracovní prostředí ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. ....	65
12.4.4	Základní informace související se společností PEXX Consulting, s. r. o. ....	65
12.4.5	Doplňující informace .....	66
<b>13</b>	<b>INTERVIEW REALIZOVANÁ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.</b> .....	<b>68</b>
13.1.1	První segment oslovených zaměstnanců .....	68
13.1.2	Druhý segment oslovených zaměstnanců .....	69
13.1.3	Třetí segment oslovených zaměstnanců .....	69
<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ</b> .....	<b>70</b>
<b>15</b>	<b>DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.</b> .....	<b>71</b>
15.1	ŠATNY A SPRCHY .....	71
15.2	VYBAVENí A MODERNIZACE PROSTORU NA PŘESTÁVKY .....	71
15.3	PRACOVNí KOLEKTIV V RESTAURACíCH MCDONALD'S .....	72
15.4	KARIÉRNí RŮST A PRACOVNí HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O. ....	72
15.5	OSOBNí OHODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ .....	73
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>82</b>

## ÚVOD

V dnešní době, poměrně nevyrovnané ekonomiky, stoupající nezaměstnanosti a celkově obdobím postiženém krizí, je velmi důležité být dopředu oproti svým konkurentům. Znamená to tedy vyrábět co nejkvalitnější výrobky, poskytovat co nejkvalitnější služby, k tomu všemu vždy dát či udělat pro zákazníka či klienta něco navíc – být zkrátka ten nejlepší.

To samozřejmě také znamená zaměstnávat co nejschopnější, nejvýkonnější, ale také loajální zaměstnance. Na druhou stranu to organizaci přináší určité závazky například související s péčí o zaměstnance, aby tak podávali co nejlepší výkony či výsledky a pracovali celkově efektivně nejenom se svěřenými zdroji organizace, byli dostatečně motivováni, spravedlivě odměňováni a komplexně tak spokojeni v konkrétní organizaci.

Důvodem výběru tématu spokojenosti zaměstnanců je právě obohacení si teoretických a také praktických poznatků právě z této oblasti věnované lidským zdrojům.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost PEXX Consulting s. r. o., neboť klade velký důraz na kvalitu svých výrobků i služeb a také na spokojenost svých zákazníků či klientů. Zajímalo mne tedy, jak jsou zde zaměstnanci motivováni a celkově spokojeni se společností PEXX Consulting s. r. o.

Jelikož společnost PEXX Consulting s. r. o. patří mezi středně velké organizace, co se počtu zaměstnanců týká, domnívám se tak, že by oblastí motivace a spokojenosti měla věnovat svou pozornost, aby tak nepřicházela o schopné a výkonné zaměstnance.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce bude vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. V rámci analýzy bude využito kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Bakalářská práce tak bude zaměřena na oblast motivace, spokojenosti a zaměstnaneckých vztahů. Po vytvoření teoretické části a formulování teoretických východisek bude vypra-

cována praktická část, ve které bude představena společnost PEXX Consulting, s. r. o. a provedena analýza současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Ze zjištěných poznatků budou navržena doporučení zaměřená na zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODSTATA A DŮLEŽITOST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Podstatou personálního řízení je řízení jedinců takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonaľují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. [1], [2]

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii takto: „*Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.*“ [1], [2]

Jak uvádí Gregar [9], aby byla zaručena konkurenceschopnost organizace, je třeba dosáhnout toho, že „*budou na správných místech zaměstnanci dostatečně kvalifikovaní, schopní a motivovaní. To je úkolem personálního útvaru.*“

Vedení lidí není jednoduchá činnost. A nebude jednodušší ani v budoucnu. Souvisí to s tím, že se zvyšuje úroveň zaměstnanců. Rostou jejich znalosti, dovednosti, míra samostatnosti, jejich nároky na vedení, zcestovalost, mění se vztah k autoritě. Dříve se jednalo o vyváženější vztah, ve kterém vedoucí byl starší, zkušenější a měl přirozenou autoritu. Dalším důležitým faktorem pro vedení lidí je, že nároky na firmy jsou rok od roku vyšší. O tom svědčí každoročně navýšené plány prodeje, výroby a produktivity práce. Je třeba se stejnými lidmi a za stejných podmínek dosahovat výrazně vyšších výkonů. [6]

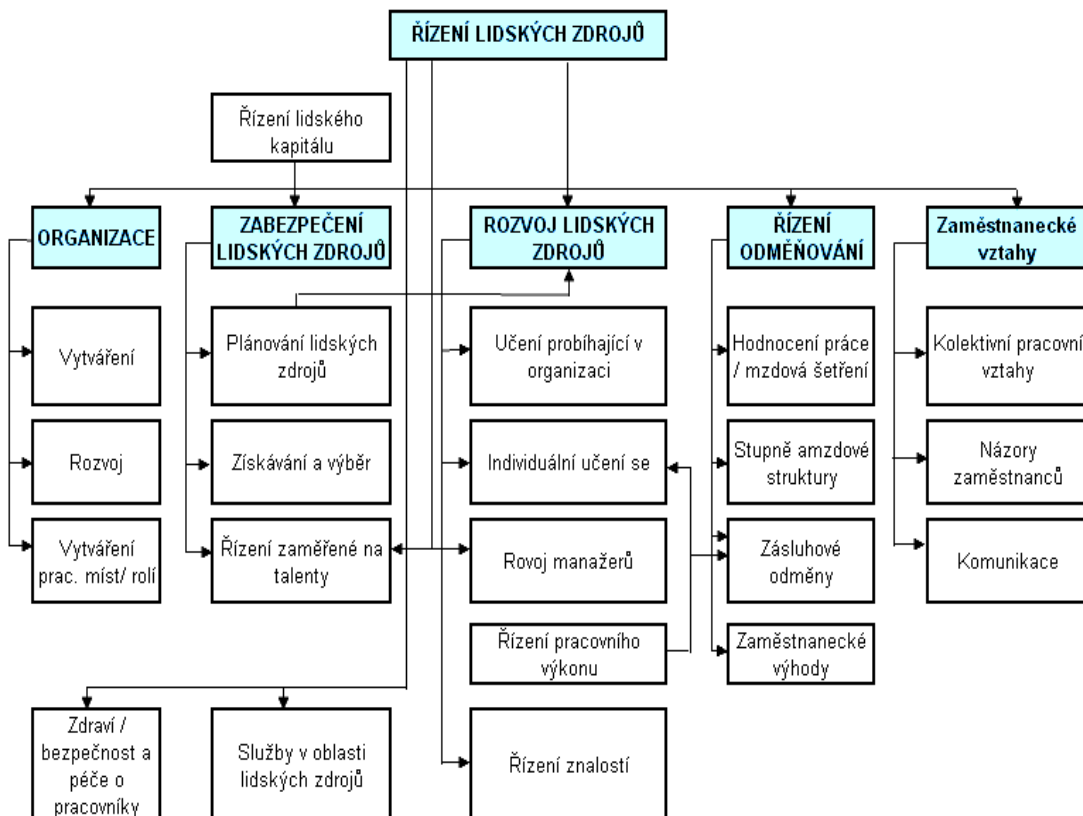
### 1.1 Hlavní činnosti personálního řízení

Mezi hlavní aktivity související s oblastí řízení lidských zdrojů v dnešních moderních organizacích lze zařadit [7]:

- vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- adaptaci, výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,
- hodnocení výkonu zaměstnanců,

- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,
- zacházení se stížnostmi,
- propouštění, řešení nadbytečnosti personálu,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

Grafické znázornění hlavních aktivit souvisejících s oblastí řízení lidských zdrojů dle Armstronga je uvedeno na následujícím obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Aktivitý spojené s oblastí řízení lidských zdrojů [2, s. 28]

## 2 MOTIVACE

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní jedinci jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům. [8]

Motivace usměrňuje chování a jednání člověka pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. [4]

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co člověka vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojuje. Potřeby dělíme na [4]:

- **biologické (primární, vrozené)** – potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod.,
- **sociální (získané)** – kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.).

Mezi další motivy lze například zařadit [14]: pud, zájem, aspirace (ambice), cíl, ideály či zvyky.

Podle Vrooma [3] lze dokonce pro danou situaci sílu motivace přesně vypočítat podle vzorce:

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_K I_K) \quad (1)$$

kde:  $\dot{U}$  = výsledné úsilí,

$E$  = expektance očekávání, vztah mezi úsilím a výsledkem,



$V_1 \dots V_k$  = valence pro odměny, subjektivní význam těchto odměn pro zaměstnan-  
ce,

$I_1 \dots I_k$  = pravděpodobnost, že výkon bude následovat odměnou.

## 2.1 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala a tak podobně. [14]

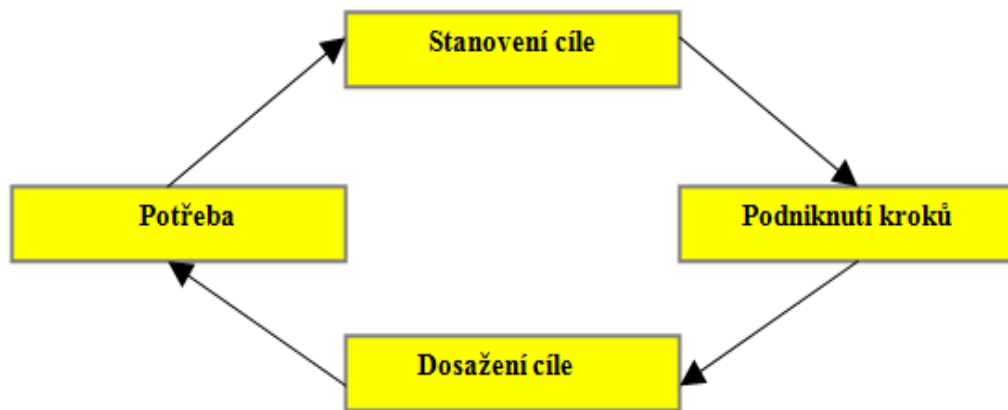
- Vnitřní motivace – faktory, které si jedinci sami vytváří a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu/mzdy, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu/mzdy nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšího prostředí. [14]

## 2.2 Proces motivace

Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváří přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. [2]

Proces motivace může být schematicky například zobrazen tak, jak je uvedeno na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Model procesu motivace [2, s. 220]

Uvedený model je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání. Z hlediska organizace lze tento model použít k ilustrování procesu motivace obsahujícího stanovování cílů, které mohou uspokojit individuální potřeby a přání a povzbudit chování potřebné k dosažení těchto cílů. [2]

## 2.3 Teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které se pokouší podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Nesmírně populární a vlivné teorie motivace zformulované Maslowem a Herzbergem byly tvrdě kritizovány, ačkoliv je stále ještě mnozí lidé považují za ty teorie motivace. Během let byla vytvořena řada dalších významných a přesvědčivějších teorií a tyto teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat. [8]

### 2.3.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je představa, že pokud člověk udělá jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Tato teorie se domnívá, že jedinec bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Jak uvádí Taylor: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní

*zvýšení jejich platu.*“ Motivování zaměstnanců používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi zaměstnanci. [1], [2]

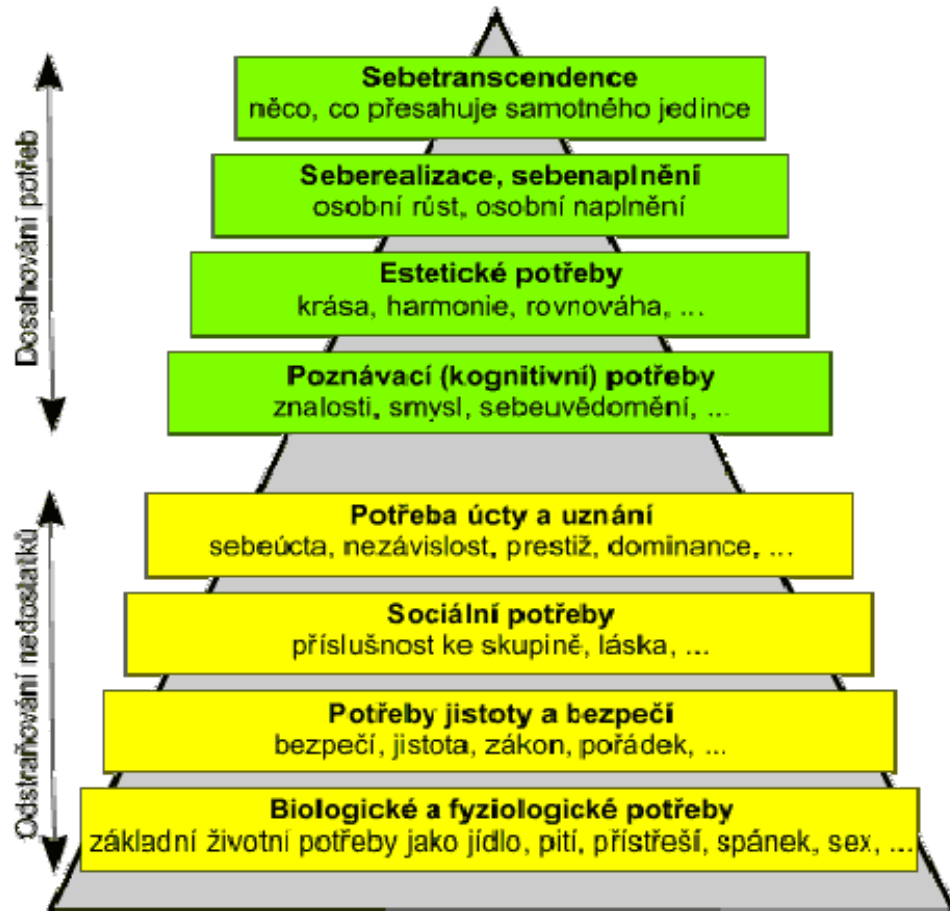
### 2.3.2 Maslowova teorie

Americký psycholog Abraham Maslow je autorem stupňovitého zařazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Potřeby vyšší se objevují až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvykle potřebu seberealizace, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Například člověk netouží po nových závěsech do pokoje nebo obraze (5. stupeň), když je ohrožován nějakou katastrofou nebo je hladový (nenaplněný 1. a 2. stupeň). První čtyři kategorie Maslow označuje jako potřeby nedostatkové, pátou kategorií jako potřeby růstové. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však nelze říct zcela bezvýhradně a je doloženo, že uspokojení vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v mezních situacích lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena (například v prostředí koncentračních táborů). Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, již označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry. [4]

Maslowovo uspořádání potřeb je následující [4]:

1. fyziologické potřeby – potřeba potravy, tepla, vyměšování,
2. potřeba bezpečí a jistoty – projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hrozivému,
3. potřeba lásky, sounáležitosti – vedou k touze někam a k někomu patřit, být přijímán a milován,
4. potřeba uznání, úcty – být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí a na tomto základě být sám sebou kladně hodnocen,
5. potřeba seberealizace – naplnit své možnosti růstu a rozvoje,
6. potřeby estetické – potřeba vytvořit harmonii, řád a krásu.

Na obrázku (Obr. 3) je uveden Maslowův hierarchický model potřeb.



Obr. 3. Maslowův hierarchický model potřeb[23]

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. [1], [2]

### 2.3.3 Alderferova teorie

Tato teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli, a je to totožné s opatřením si něčeho či naplněním ně-

čeho. Přání je dokonce subjektivnější, protože se výlučně vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkajícího se potřeb, přání, preferencí a motivů. [1], [2]

Alderfer vycházel z Maslowovy teorie a zredukoval úrovně potřeb z pěti na tři [7]:

1. potřeby existenční – hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody,
2. potřeby vztahové – pochopení, vliv, akceptace, schválení,
3. potřeby růstové – příležitosti, naplňování představ, tvůrčí úsilí.

#### **2.3.4 Herzbergova teorie**

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení účetních a techniků.

Hlavní důsledky tohoto výzkumu jsou podle Herzberga [1], [2]:

1. satisfaktory (motivátory) – uznání, vzestup, odpovědnost, rozvoj,
2. dissatisfaktory – plat či mzda, vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání.

### 3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Současná koncepce personálního řízení chápe lidské zdroje jako vzácný a významný článek, bez kterého by organizace nemohly uspět, a proto je nutné mu věnovat mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.

Koubek [11] dělí péči o zaměstnance organizace do tří skupin:

- povinná péče daná zákony, předpisy, kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně a podobně,
- smluvní péče dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřené na podnikové úrovni,
- dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

#### 3.1 Spokojenost zaměstnanců

Štěstí a radost z práce se dostávají tehdy, pokud jsou při každodenní činnosti uspokojeny i osobní potřeby a přání jedince a pokud jsou jeho osobní hodnoty v souladu s hodnotami organizace, pro kterou jedinec pracuje. [8]

Pro efektivní řízení zaměstnanců je nezbytné rozumět faktorům, které působí na chování jedinců při práci a ovlivňují jejich motivaci a oddanost organizaci [1], [2]:

- individuální rozdíly,
- povaha kvalifikovaného pracovního výkonu a kompetencí,
- co se s lidmi děje v průběhu času,
- zdroje vlivu společnosti na jedince,
- teorie atribuce – jak posuzujeme lidi při práci,
- chování při práci – faktory, které ovlivňují chování a jeho projevy v postojích, frustracích a agresi, stresu a odporu ke změně,
- orientace lidí týkající se práce,
- role, které lidé při práci hrají,
- psychologická smlouva.

### 3.2 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je řada recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavateli.

Zaměstnanci mohou očekávat, že se s nimi bude spravedlivě zacházet jako s lidskými bytostmi, že budou dostávat práci, při které budou využívat svých schopností, že budou spravedlivě odměňováni podle svého přispění, budou moci projevit své schopnosti, budou mít příležitosti k dalšímu růstu, budou informováni o tom, co se od nich očekává, a budou informováni i o tom, jak se dívá zaměstnavatel na jejich práci.

Zaměstnavatelé mohou od zaměstnanců očekávat, že budou pracovat ve prospěch organizace, jak nejlépe umí, budou plně oddáni podnikovým hodnotám, budou ochotní a loajální a budou zlepšovat pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli.

Problém s psychologickými smlouvami je v tom, že zaměstnanci často nemají jasno, co od organizace chtějí nebo čím jí mohou prospět. Někteří zaměstnavatelé nemají rovněž jasno v tom, co očekávají od svých zaměstnanců. Cokoliv manažeři dělají, je vnímáno jako něco, co ovlivňuje zájmy zaměstnanců a mění psychologickou smlouvu. Podobně skutečné či jen vnímané chování zaměstnanců, individuální nebo kolektivní, ovlivní zaměstnavatelovo pojetí této smlouvy. [1], [2]

### 3.3 Firemní kultura

Firemní kultura je nestejnorodý, avšak vnitřně propojený komplex vnitropodnikových faktorů a podmínek, podstatným způsobem ovlivňující provoz, výkonnost, úspěšnost i rozvoj organizace. Tento komplex zahrnuje firemní hodnoty, normy, zvyklosti a způsoby chování, firemní etiketu, vzory, mýty, rituály a ceremoniály, úroveň vyzrálosti pracovních prostředků, metod a postupů, způsoby organizace a řízení, přístupy k zaměstnancům, vnějškové atributy firmy i její jednání směrem k obchodním partnerům, zákazníkům, veřejnosti.

Většina teoretiků managementu soudí, že základem firemní kultury jsou uznávané a sdílené firemní hodnoty.

Firemní kultura znamená nejen to, které firemní hodnoty jsou vedením firmy vyhlášeny a nakolik jsou členy organizace sdíleny, jaká platí ve firmě pravidla a nakolik jsou dodržována, nebo jak postupují manažeři při zvládnutí svých řídicích úkolů a situací. Firemní kultura, to také není pouze firemní značka, kombinace firemních barev, uniformy a celkový

vizuální styl firmy nebo to, jak si lidé ve firmě vycházejí vstříc, jak dodržují slovo a jsou si nápomocní, jak přívětivě nebo naopak neurvale se k sobě chovají. Firemní kultura zahrnuje také úroveň vyspělosti uplatňovaných technologií a péče o ně, pořádek na pracovištích, plynulost provozu, kvalitu zvládání pracovních úkolů a způsoby vyhodnocování chyb, přístup managementu i výkonného personálu k hospodaření s firemními zdroji, kultivované řešení reklamací a stížností, zvládání mimořádných situací i strategické promyšlení budoucnosti firmy. [4]

### 3.4 Hodnocení

Motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je. Znamená to investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitosti podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se „zdroji“, které mohou být v zájmu managementu využívány či dokonce zneužívány, a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní), které názorně ukážou, do jaké míry jsou oceňováni a váženi. [6]

#### 3.4.1 Pracovní hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí zaměstnance, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl. [3]

Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, neboť je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Pracovní hodnocení zaměstnanců má význam jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu nebo naopak nalezení podpory a pomoci v případě, kdy došlo ke snížení jeho výkonu. Umožňuje zpětný pohled na to, čeho zaměstnanec v průběhu hodnoceného období pracoval, a možnost dohodnout se na příštích cílech. Cílem pracovního hodnocení je rovněž zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace. Z procesu pracovního hodnocení zaměstnanců zjistíme rovněž nedostatky a rezervy organizace. [4]



### 3.4.2 Systematické hodnocení zaměstnanců

Pokud chce organizace připravit motivující a spravedlivý systém hodnocení, lze doporučit následující postup [3]:

1. uložení úkolu – vedoucí ukládá zaměstnanci úkoly na nastávající období, případně také způsob plnění úkolu; další úkoly může ukládat v průběhu období,
2. sledování plnění úkolu – při splnění úkolu by si měl vedoucí poznamenat stručně také úroveň plnění a případné nedostatky,
3. výzva k hodnocení a příprava hodnocení – zhruba týden před hodnocením by měl vedoucí sdělit zaměstnanci termín a místo hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil,
4. hodnotící rozhovor – vedoucí probírá dobré a špatné stránky práce hodnoceného; ponechává přitom prostor pro vlastní vyjádření zaměstnance; pohovor je uzavřen stanovením cílů zaměstnanci na další období.

### 3.4.3 Zásady hodnotícího pohovoru

Nemá-li hodnotící pohovor ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel [3], [16]:

- zaměstnanec a vedoucí přicházejí na hodnotící pohovor připraveni,
- pro pohovor je třeba zajistit klidnou místnost bez vyrušování telefonu,
- vhodným začátkem je dotaz na práci,
- následuje uznání pozitivních výsledků,
- teprve potom probíráme negativní skutečnosti,
- každá výtku musí být doložena konkrétními fakty,
- nehodnotit zaměstnance, ale jeho konkrétní pracovní výsledky,
- nejednat jako rodič s dítětem, ale jako dospělý s dospělým,
- výsledky práce daného zaměstnance nesrovnáváme s ostatními,
- hodnotící rozhovor se vztahuje k výsledkům práce, k úrovni výkonu zaměstnance a k možnostem zlepšení, nikoliv k finanční odměně,

- hodnotí se celé sledované období, nikoliv jen posledních pár dnů,
- hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu.

### 3.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v organizaci. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní personální řízení však chápe odměňování poněkud širě a zahrnuje do něj také [4]:

- zaměstnanecké výhody,
- povýšení zaměstnance, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd či večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly, úkoly školitele, vedením lidí,
- rozmanitou a zajímavou práci, přátelské vztahy, příjemný styl vedení lidí,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek – samostatná kancelář, přidělení počítače, přímého telefonního čísla a podobně.

Některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti zaměstnance, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Právě malé organizace má někdy pro takovéto formy odměny lepší podmínky než organizace velké. [4]

#### 3.5.1 Systém odměňování

Jak uvádí Bláha [4], systém odměňování musí vycházet ze strategie organizace a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, jenž naplňuje princip spravedlivé odměny za práci.

Organizace má poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své zaměstnance a do značné míry záleží na ní, jaké z těchto možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a postupy

budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců – stručně řečeno, jaký bude systém odměňování v organizaci. Systém odměňování tedy není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod zaměstnancům.

Klíčovým problémem odměňování zaměstnanců je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní organizaci, jejím potřebám i potřebám jejich zaměstnanců. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl akceptován zaměstnanci. Z toho důvodu je vhodné, aby se zaměstnanci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka organizace, vedení i zaměstnanců. [4]

### **3.6 Zaměstnanecké výhody a typy zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má finanční prostředky. [4]

Zaměstnanecké výhody lze zařadit do čtyř základních skupin [4]:

- výhody sociální povahy – například důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti organizací, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí a podobně,
- výhody zkvalitňující využívání volného času – například kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky a podobně,
- výhody mající vztah k práci – například stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojížděce do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené podnikem a jiné,
- výhody spojené s postavením v organizaci – například prestižní podnikové automobily pro vedoucí zaměstnance, používání podnikových automobilů pro osobní účely, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentace organizace.

Některé organizace jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co stejně ze zákona svým zaměstnancům poskytovat musí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které organizace poskytuje ze své iniciativy, motivována potřebou získat a stabilizovat žádoucí zaměstnance, upevnit jejich vztah k organizaci, pocit sounáležitosti s organizací, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s podnikovými cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů v podniku.

Mnozí zaměstnavatelé malých a středních organizací nepovažují za potřebné se zaměstnaneckými výhodami zabývat. Jsou přesvědčeni o tom, že organizace se udrží na trhu a bude dostatečně prosperující, pokud budou zvyšovat mzdy svým zaměstnancům.

Jak uvádí Bláha [4], zaměstnaneckými výhodami organizace přispívá k:

- lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním organizacím,
- posílení sounáležitosti zaměstnance s organizací a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- etice – to je nejen soulad a dodržování platných zákonů, předpisů, úmluv, ale rovněž férové jednání v organizaci,
- respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců.

V tabulce (Tab. 1) jsou uvedeny zaměstnanecké benefity a jejich současné trendy.

*Tab. 1. Zaměstnanecké benefity a jejich trendy [20]*

Poskytování jednotlivých benefitů	2007	2008	Rozdíl
Manažerské motivační programy	33%	51%	18
Možnost nákupu cenných papírů firmy	14%	29%	15
Sleva při nákupu vyřazených aut, příslušenství a mobilních telefonů	22%	37%	15
Přechodné ubytování	25%	39%	14
Pracovní volno	47%	54%	7
Životní pojištění	42%	39%	- 3
Motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely	75%	71%	- 4
Nákup firemních produktů se slevou	33%	27%	- 6
Volné jízdenky či příspěvek na MHD	19%	12%	- 7
Penzijní připojištění	86%	78%	- 8
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	50%	41%	- 9
Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas	78%	66%	- 12
Stravenky či bezplatné občerstvení na pracovišti	97%	83%	- 14
Nepeněžní dary	36%	15%	- 21

Z výše uvedené tabulky (Tab. 1) je patrné, že klasické zaměstnanecké výhody jako jsou penzijní připojištění a životní pojištění, stravenky, příspěvky na dopravu, sport a volný čas mají tendenci se snižovat. Naopak začínají vzrůstat výhody, jako jsou například nákup cenných papírů organizace, manažerské motivační programy, ubytování a pracovní volno.

V České republice je tedy poskytována široká paleta zaměstnaneckých výhod. Já se nyní na některé z nich podrobněji zaměřím.

### **3.6.1 Stravenky**

Stravenky jsou snad nejrozšířenějším benefitem, který poskytuje většina zaměstnavatelů plošně všem svým zaměstnancům. Výhodné je to pro všechny zúčastněné strany: pro organizaci vydávající stravenky je to díky provizím dobrý business, restaurace a obchody získají i zákazníky, kteří by se u nich za vlastní hotové peníze nestravovali, pro zaměstnavatele je příspěvek až do 55 % hodnoty stravenky (nejvýše však 49 Kč) daňově uznatelným nákladem a zaměstnanec tak získá příjem nepodléhající dani z příjmu ani odvodům na zdravotnictví a sociální pojištění. [20]

### **3.6.2 Penzijní připojištění**

Penzijní připojištění se má stát jedním z pilířů důchodové reformy. Zaměstnavatel může na účet zaměstnance u penzijního fondu platit příspěvek až do výše 5 % měsíčního vyměřovacího základu na sociální pojištění, aniž by z něj zaměstnanec platil daň z příjmů. [20]

### **3.6.3 Životní pojištění**

Zaměstnavatel na něj může přispět částkou až 12 000 Kč ročně, nepodléhající u zaměstnance dani z příjmu. Osvobození od daně je podmíněno tím, že výplata pojistného plnění je podle pojistné smlouvy možná nejdříve po 60 měsících trvání pojištění a současně nejdříve v roce, kdy dosáhnete 60 let věku. [20]

### **3.6.4 Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas**

Od daně z příjmu jsou na straně zaměstnance osvobozena nepeněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem ve formě možnosti používat sportovní, vzdělávací, rekreační a zdravotnická zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce. [20]

### 3.6.5 Školení a kurzy

Školení a kurzy jsou jednou z cest, jak udržet a zvýšit svou kvalifikaci, a tedy i svou cenu na trhu práce. Vyplatí se je absolvovat na účet zaměstnavatele, protože zaměstnanec ušetří na dani z příjmů a sociálním pojištění a zaměstnavatel si zaplacenou cenu zahrne do daňových nákladů. [20]

### 3.6.6 Přejídné ubytování

Přejídné ubytování je poměrně široký pojem, zahrnující jak lůžko na ubytovně, tak luxusní byt. Zaměstnavatel může přejídné ubytování poskytnout zaměstnanci i jeho rodinným příslušníkům jako nepeněžní plnění v souvislosti s výkonem práce. [20]

### 3.6.7 Zvýhodněné půjčky

Zvýhodněné půjčky poskytnuté zaměstnancům zaměstnavatelem s nižším úrokem, než by za stejných podmínek mohli získat od banky nebo dokonce bezúročně. [20]

### 3.6.8 Volné jízdenky

Volné jízdenky se týkají zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelem je organizace provozující veřejnou dopravu osob. Bezplatně či se slevou je může poskytnout svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. [20]

### 3.6.9 Nepeněžní dary

Nepeněžní dary poskytnuté zaměstnavatelem ze zisku po zdanění jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně do výše 2 000 Kč. Nemusí se přitom jednat jen o dar, ale třeba o dárkový šek, který poskytují stravenkové organizace, a zaměstnanec si za něj u smluvně zajištěných prodejců může nakoupit zboží dle vlastního výběru. [20]

### 3.6.10 Motorové vozidlo

Motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, které zaměstnavatel poskytne bezplatně, úplně zadarmo mít zaměstnanec nebude. Zaměstnavatel musí připočítat k příjmům zaměstnance částku ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc jeho poskytnutí, minimálně však 1000 Kč. Z této částky musí zaměstnanec zaplatit daň z příjmů. [20]

### 3.6.11 Manažerské motivační programy

Manažerské motivační programy se zpravidla týkají omezené skupiny vedoucích zaměstnanců ve velkých organizacích. Jsou součástí nadstandardních podmínek, které zaměstnavatel vytváří manažerům podávajícím nadstandardní výkony. Patří sem například různé druhy pojištění, nadstandardní zdravotní péče, zaměstnanecké akcie a k nim se vážící opční programy a podobně. [20]

## 3.7 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je vzdělávání, které připravuje zaměstnance na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost, jeho chování. Nesmí se zapomínat ani na to, že rozvoj zvyšuje jeho schopnost konkurence na trhu práce, ať už v organizaci nebo mimo ni.

Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Otázka, na kterou si majitel a manažeři organizace musí najít odpověď v souvislosti se vzděláváním v organizaci, zní: Co by měli zaměstnanci v organizaci znát a umět, abychom byli jako organizace konkurenceschopní? [4]

Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvality jeho zaměstnanců. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace. [3]

### 3.7.1 Motivační působení úkolu

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně zaměstnance [3]:

- jedinec musí cíl přijmout za svůj (úkol není přijat, pokud je nedosažitelný nebo jedinec v něm nevidí přínos pro svou osobu),
- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při první možné překážce či problému).

Další podmínky týkající se přímo úkolu samotného [3]:

- pravidlo SMART – specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované úkoly motivují více než takové úkoly, které toto pravidlo nerespektují,
- obtížnost – čím je úkol obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej; nicméně úkol by měl být splnitelný; jednoduchá práce nadaného zaměstnance otravuje a vyčerpává, proto je dobré přemýšlet, jak takovou činnost obohatit o náročnější prvky,
- zpětná vazba – informace o tom, jak plnění úkolu pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším výkonům; zaměstnanci tak vidí, zda jsou v souladu s plánem, zda jsou pozadu, či zda předbíhají,
- soutěž – povzbuzuje, pokud jsou zaměstnanci při plnění svých úkolů relativně nezávislí (prodejci, vedoucí výrobních jednotek); může však působit značné problémy, pokud povaha práce vyžaduje, aby lidé spolu kooperovali.

### 3.7.2 Zpětná vazba

Zpětnou vazbou je informace ze strany podřízeného, že úkol správně pochopil. Zpětná vazba může nabývat několika úrovní [3]:

1. zpětná vazba na úrovni vnímání například odpovědí „rozumím“, „ano“ si vedoucí ověřuje, že zaměstnanec zprávu skutečně slyšel; to ovšem neznamená, že rozuměl,
2. zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu; zaměstnanec je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova; to ovšem neříká, zda zaměstnanec úkol pochopil správně,
3. zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení.

### 3.7.3 Delegování

Je důležité, aby se zaměstnanci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám. Od vedoucích se však očekává ještě jeden krok: odvážné rozhodnutí, že se vzdají činnosti, kterou doposud vykonávali sami, a delegují ji na některého ze zaměstnanců. Delegování přináší nesporné výhody [3]:

- úspora času – vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám,



- změna obsahu práce – vedoucí se zbavuje méně důležitých aktivit a vytvoří si prostor pro řešení koncepčních záležitostí,
- rozvoj kompetencí zaměstnanců – přínosem jak pro vedoucího, tak pro podřízené,
- testování zaměstnanců – delegování prověřuje způsobilost zaměstnance pro povýšení do odpovědnější funkce,
- motivování zaměstnanců – zadání obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace zaměstnanců.

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Zaměstnanecké vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy se zaměstnanci – přímé anebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory.

Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační cesty. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů se zaměstnanci; manažeři jednají v rámci politiky zaměstnávání a politiky zaměstnaneckých vztahů, ale převážně ze své vlastní iniciativy. [1], [2]

Moderní personální řízení chápe pracovní vztahy velmi široce jako všechny vztahy mezi lidmi, vznikající v souvislosti s vykonáváním práce. Jedná se přitom nejen o formální vztahy upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité skupiny, či v rámci organizace (například pracovní řád, prémiový řád a jiné), nebo platnými celostátně (například Zákoník práce, Listina základních práv a svobod), či dokonce s mezinárodní působností (například Všeobecná deklarace lidských práv, Evropská sociální charta), ale i běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků. [11]

V organizacích vznikají vztahy mezi [11]:

- zaměstnancem a organizací,
- nadřízeným a podřízeným,
- zaměstnanci organizace a zákazníky a veřejností,
- pracovními skupinami či týmy,
- spolupracovníky a kolegy.

Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon.

Příznivě se odráží ve spokojenosti zaměstnanců a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvá-

ří v organizaci prostředí, v němž se nesehadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž se častěji vyskytují konflikty, stížnosti, stávky, porušování kázně všeho druhu, nedůvěra mezi zaměstnanci a vedením a další negativní a kontraproduktivní jevy. Zdroje konfliktů mohou například spočívat [11]:

- v osobnosti a sociálním chování jednotlivců,
- v nedorozumění,
- v nedostatcích personální práce,
- ve stylu vedení lidí v organizaci,
- ve způsobu formování pracovních skupin,
- ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur,
- v umístění pracoviště a pracovních podmínkách,
- v příčinách nacházejících se mimo organizaci.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Dostatečně kvalifikovaní, loajální a motivovaní zaměstnanci, schopný management organizace i její podniková kultura hrají klíčovou roli jako faktory ovlivňující úspěšnou budoucnost i postavení každé organizace.

Management většiny organizací již dnes ví, že svých, ať již strategických či operativních cílů dosáhne prostřednictvím svých zaměstnanců. Vyžaduje od nich tedy vysokou úroveň podávaných výkonů, ale zároveň je podporuje při jejich dosahování, neboť bezchybné výkony či projekty se rozhodně vyplatí a zákazník či klient to významně ocení nejenom v podobě svých finančních investic do vyráběných produktů či poskytovaných služeb dané organizace.

V teoretické části bakalářské práce byly nejdříve zmíněny významné aktivity a činnosti personálního oddělení, přičemž jednou z těchto aktivit je i spokojenost zaměstnanců a s ní velmi úzce spojená také jejich motivace.

Čím jsou zaměstnanci organizace více motivovaní a spokojeni se svým zaměstnáním, cítí se dobře v kolektivu, náležitě a spravedlivě odměňováni, tím více budou pracovat pro společné zájmy organizace a její prosperitu. Pro co nejlepší motivaci zaměstnanců je důležité mít pravidelná, účelná a dobře připravená pracovní hodnocení.

Motivace znamená aktivování motivačních faktorů a uvádění jedinců do pohybu směrem, kterým organizace potřebuje. Tyto faktory jsou vnitřní a vnější. Lidé jsou ale hlavně motivováni, když očekávají a vidí, že jejich práce i jejich další kroky povedou k dosažení stanovených cílů. Je samozřejmostí, že zaměstnanci musí mít jasně definované cíle a konkrétní kroky, jak těchto cílů dosáhnout. Když je mají definovány, je jednodušší jich dosáhnout a je také snazší zaměstnance poté motivovat.

Mezi odměny zaměstnanců patří samozřejmě mzda či plat, dále pak nehmotná odměna formou pochvaly a poděkování a v neposlední řadě jsou to také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům v organizaci.

Poskytované zaměstnanecké výhody mohou být peněžní či nepeněžní formou. Mezi ty hlavní zaměstnanecké výhody lze řadit například příspěvek na dopravu do zaměstnání, penzijní a sociální systémy, péči o kvalifikaci zaměstnanců, finanční výpomoc zaměstnancům, výhody spojené se zaměstnáním v konkrétní organizaci formou různých slev a výhod

při nákupu výrobků této organizace, bezpečnost a péči o zdraví zaměstnanců organizace a další.

Pro spokojenost zaměstnanců je také důležitá podniková kultura a zaměstnanecké vztahy, a to jak ve vztahu nadřízený – podřízený, tak i mezi zaměstnanci jako skupinou či týmem. Tímto označením lze také pojmenovat vztahy zaměstnanců dané organizace. K tomu patří i vzájemná a jasná komunikace mezi zaměstnavateli, nadřízenými a podřízenými zaměstnanci v organizaci.

V neposlední řadě je nezbytně nutná a se spokojeností zaměstnanců ruku v ruce jdoucí starostlivost a péče o kvalifikační rozvoj zaměstnanců. A to jak formou vzdělávání, tak i osobního rozvoje. Proto je vhodné zajišťovat zaměstnancům různé druhy školení a kurzů či využívat různých metod rozvoje zaměstnanců v organizaci jako například delegování či koučinku.

Na základě těchto teoretických poznatků jsem si stanovil následující hypotézy, jejichž platnost ověřím v praktické části své bakalářské práce:

*H 1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním.*

*H 2: Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se systémem svého současného finančního ohodnocení.*

*H 3: Více než 30 % zaměstnanců chodí do práce vždy optimisticky naladěno.*

*H 4: Více než 20 % zaměstnanců by ze společnosti neodešlo, byla-li by jim nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.*

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Na základě výše uvedených skutečností se tak domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **6 PROFIL SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.**

Ke zpracování bakalářské práce jsem si vybral společnost PEXX Consulting s. r. o., neboť klade velký důraz na kvalitu svých výrobků i služeb a také na spokojenost svých zákazníků či klientů. Zajímalo mne tedy, jak jsou zde zaměstnanci motivováni a celkově spokojeni.

Cílem mé práce je vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. a po zhodnocení současného stavu spokojenosti zaměstnanců navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

### **6.1 Historie a charakteristika společnosti PEXX Consulting, s. r. o.**

Firma PEXX Consulting, s. r. o. vznikla v roce 2005 jako společnost s ručením omezeným pro provozování hostinské činnosti, zprostředkování obchodu a služeb a specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím se sídlem ve Frýdku-Místku později změněném na Zlín – Mladcová.

S počtem skoro sto zaměstnanců patří mezi středně velké organizace. Od počátku svého působení společnost zvyšuje různé ekonomické ukazatele jako například aktiva, zisk a tržby. Také finanční ukazatele ROA a likvidity jsou v kladných číslech. [21], [24]

Společnost PEXX Consulting, s. r. o. spolupracuje se společností McDonald's ČR, spol. s r. o. na základě franchisingu a vlastní dvě restaurace ve Zlíně: na Náměstí Míru a obchodním areálu CENTRO ZLÍN – MALENOVICE.

Franchising je způsob obchodní činnosti a marketing výrobků nebo služeb, který je používán v různých odvětvích průmyslu a obchodu. Jedná se o poskytnutí práva užívat obchodní známku a znalosti vlastněné nějakou korporací pro své vlastní podnikání. Dovoluje tak podnikat v daném oboru bez počátečních znalostí, bez dlouhého získávání zkušeností a praxe a snižuje také možné riziko neúspěchu. Dovoluje používat držitelovo jméno a jeho ochranné známky, provozní systém a postupy, chráněné receptury a strategie marketingu. [24], [25]

## 6.2 SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Tato analýza nabízí hodnocení jak silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek organizace, tak podává informace i k hodnocení možných příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Jejím smyslem je omezení slabých stránek organizace, podpora silných stránek organizace, využití příležitostí a snaha eliminování případných hrozeb, které na organizaci působí z vnějšího prostředí. [10], [12], [15]

SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s. r. o. je uvedena v tabulce (Tab. 2). Při jejím sestavení jsem vycházel ze svého pozorování, které jsem realizoval ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. a studia elektronických a interních zdrojů dané společnosti.

Tab. 2. SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s. r. o. [Vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• silná image a obchodní značka,</li> <li>• vysoká kvalita produktů,</li> <li>• vhodné umístění restaurací,</li> <li>• schopnost zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. pracovat individuálně, ale i v týmu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• malý prostor pro příjem a skladování zboží,</li> <li>• věková nevyváženost zaměstnanců společnosti,</li> <li>• snížená schopnost zaměstnanců v oblasti hospodaření se zdroji společnosti,</li> <li>• neefektivní využívání zaměstnaneckých výhod.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• překonání recese ekonomiky,</li> <li>• chyby konkurenčních společností,</li> <li>• příznivá politická situace,</li> <li>• vytvoření podmínek pro fungování strukturovaného a motivujícího trhu práce v České republice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silné konkurenční prostředí na trhu,</li> <li>• nezájem a pokles poptávky zákazníků v důsledku zdravé životosprávy a životního stylu,</li> <li>• zpřísnění hygienických norem,</li> <li>• neřešení migrace mladých, schopných a vzdělaných zaměstnanců.</li> </ul>

Na základě tabulky (Tab. 2) lze říci, že jednou z hlavních silných stránek společnosti PEXX Consulting, s. r. o. je schopnost zaměstnanců pracovat individuálně, ale i v týmu či



silná image a obchodní značka společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Slabými stránkami společnosti PEXX Consulting, s. r. o. jsou malý prostor pro příjem a skladování zboží a také věková nevyváženost zaměstnanců společnosti. Příležitosti, které by společnost PEXX Consulting, s. r. o. mohla mít, spočívají především v chybách či nedostatcích konkurenčních společností či ve vytvoření podmínek pro fungování strukturovaného a motivujícího trhu práce v České republice. Mezi hrozby, které by mohly společnost PEXX Consulting, s. r. o. určitým způsobem omezit lze zařadit například nezájem a pokles poptávky zákazníků v důsledku zdravé životosprávy a životního stylu nebo také zpřísnění hygienických norem.

### **6.3 Poslání, vize a hodnoty společnosti PEXX Consulting, s. r. o.**

Posláním společnosti PEXX Consulting, s. r. o. je poskytovat kvalitní služby a kvalitní servis všem zákazníkům.

Vize společnosti PEXX Consulting, s. r. o. spočívají v přání stát se nejuznávanější, nezávislou a prozákaznický orientovanou společností na území České republiky v oblasti provozování hostinské činnosti a zprostředkování obchodu a služeb. [26]

Mezi hodnoty uznávané a podporované vedením společnosti PEXX Consulting, s. r. o. lze mimo jiné zařadit [26]:

- týmovou práci – každý zaměstnanec přispívá k vytváření hodnoty pro zákazníka,
- otevřenost a jasnou obousměrnou komunikaci,
- vytrvalost,
- plnit očekávání a přání všech svých zákazníků.

## 7 SPOLEČNOST MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O.

Zajímavostí společnosti McDonald's je, že u zrodu tak typicky amerického konceptu stál Čech – Raymond Albert Kroc. Kroc se narodil roku 1902 v rodině českého emigranta Aloise Kroce.

V roce 1953 se doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi. V roce 1962 přesvědčil majitele a firmu odkoupil za 2,7 milionu dolarů. Stále však zůstal věrný principům, které zavedli bratři McDonaldivi. Pod vedením Raymonda Kroce zaznamenala společnost McDonald's nebývalý rozvoj, a to nejen ve Spojených státech.

Už v roce 1962 se mohla pochlubit ohromující statistikou: jednou miliardou prodaných hamburgerů a 500 fungujícími restauracemi. Systém rychlého občerstvení McDonald's se rozšířil do celého světa. [22], [25]

Po Spojených státech pronikl v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa či Velké Británie. V 90. letech se zlaté oblouky objevily i ve střední a východní Evropě.

V současné době je jen málo zemí, kde McDonald's není. Vstup společnosti na trh je často vnímán jako potvrzení demokratického vývoje a ekonomické stability dané země. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace. McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení.

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's 20. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. Ještě v témž roce se v hlavním městě objevily další dvě provozovny: na Václavském náměstí a u Anděla. V roce 1993 následovala první mimopražská restaurace v Ostravě (16. července 1993) a první drive-thru ve Velkém Meziříčí na dálnici D1. Dnes je McDonald's největší sítí restaurací na českém trhu. A kromě toho i úspěšnou a zodpovědnou společností. [22], [25]

Většina restaurací McDonald's je v současné době provozována hlavně smluvními partnery – franchisanty. Jedná se o 45 restaurací, tedy 62 % z celkového počtu.

Úspěch McDonald's ČR, spol. s r.o. neustále roste díky zvyšujícímu se zájmu zákazníků. To se projevuje dlouhodobě pozitivním vývojem nejdůležitějších ekonomických ukazatelů společnosti. Počet návštěv restaurací McDonald's za celou dobu její historie se těsně blíží

400 milionům (přes 394 milionů) a roční návštěvnost neustále vzrůstá i přes to, že společnost v roce 2006 neotevřela žádnou novou restauraci.

Během 15 let podnikání (1992 – 2007) v České republice utržil McDonald's 20,6 miliard Kč. Z toho však přes 3,1 miliard Kč investoval do budování nových či rekonstrukce stávajících restaurací McDonald's. [22], [25]

Na obrázku (Obr. 4) jsou uvedena loga společnosti McDonald's.



Obr. 4. Loga společnosti McDonald's [22]

## 7.1 Zásady podnikání uplatňované ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

Podnikatelská koncepce společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. je postavena celkem na čtyřech základních pilířích, a to [22], [25], [26]:

- kvalitě,
- obsluze,
- čistotě,
- přiměřených cenách

a to vše s jediným cílem – spokojeností a loajlností zákazníka.

## 7.2 Výrobky společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

Hlavní činností společnosti McDonald's je restaurační provoz a rychlé občerstvení. Jedná se zejména o sendviče, hamburgery, hranolky, saláty, dezerty, snídaně, chlazené nápoje a teplé nápoje. [22], [25]

### 7.3 Společnost McDonald's ČR, spol. s r. o. – jeden z největších zaměstnavatelů v České republice

Úvodním tréninkem ve společnosti McDonald's za uplynulé roky prošlo přes 60 000 zaměstnanců, kteří ve společnosti buď pracovali, nebo stále ještě pracují.

Společnost McDonald's za 15 let investovala přes 5 miliard do oblasti lidských zdrojů. Přibližně polovinu zaměstnanců tvoří mladí lidé pracující na částečný úvazek. Pro většinu z nich je McDonald's první pracovní zkušeností.

Společnost McDonald's obecně patří mezi největší zaměstnavatele těch skupin zaměstnanců, pro něž je obtížné nacházet zaměstnání – jedná se zejména o mladé lidi bez zkušeností, maminky s malými dětmi či zdravotně znevýhodněné zaměstnance.

Díky propracovanému systému péče o zaměstnance založenému na rovnosti příležitostí a neustálém osobním rozvoji může společnost McDonald's nabídnout zajímavé uplatnění téměř všem. V současné době například více než 50 % zaměstnanců ředitelství společnosti McDonald's začínalo přímo v restauracích. [22], [25]

Vývoj tržeb, počtu zaměstnanců, počtu restaurací, počtu zákazníků a investic společnosti McDonald's od roku 1992 do roku 2008 v rámci České republiky je uvedeno v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Ekonomické a personální ukazatele společnosti McDonald's [22], [25]

Rok	Tržby	Počet zaměstnanců	Počet restaurací	Počet zákazníků	Investice (Kč)
1992	121 000 000	230	3	3 318 000	180 000 000
1993	255 000 000	465	8	7 182 000	250 000 000
1994	419 000 000	695	15	11 310 000	320 000 000
1995	482 000 000	1 420	22	15 999 000	280 000 000
1996	899 000 000	2 145	33	20 556 000	380 000 000
1997	1 202 000 000	2 635	43	25 800 000	330 000 000
1998	1 356 000 000	2 700	48	25 950 000	260 000 000
1999	1 485 000 000	2 760	53	27 489 000	180 000 000
2000	1 617 000 000	3 156	60	31 492 000	160 000 000
2001	1 770 000 000	3 480	62	33 600 000	155 000 000
2002	1 961 000 000	3 550	68	36 500 000	195 000 000
2003	2 073 402 000	3 600	70	38 113 780	87 800 000
2004	2 140 667 000	3 600	70	36 123 000	60 490 000
2005	2 282 022 000	3 600	72	37 000 000	145 003 000
2006	2 576 112 000	3 700	72	44 505 674	128 000 000
2007	3 202 690 000	3 800	74	53 516 243	180 000 000
2008	3 776 947 000	4 065	78	59 938 175	240 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>27 618 840 000</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>508 392 871</b>	<b>3 531 293 000</b>

Z údajů uvedených v tabulce (Tab. 3) vyplývá, že veškeré sledované ekonomické i personální veličiny v období od roku 1992 do roku 2008 v rámci České republiky měly rostoucí charakter.

Rostoucí průběh tržeb společnosti McDonald's lze mimo jiné odvozovat také ze skutečnosti, že za přiměřené ceny nabízí společnost McDonald's vysokou kvalitu svých produktů.

#### **7.4 Zaměstnanecké výhody společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o.**

Pakliže je zaměstnanec zodpovědný, schopný a své pracovní povinnosti a úkoly odvádí v požadované kvalitě, může od svého nadřízeného získat věcné odměny od malých dáreků, jako jsou hrnečky, až po mikinu, sportovní tašku, batoh nebo dalekohled.

Věrní a loajální zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti McDonald's zaměstnáni více než 10 let získávají nárok na dodatečnou dovolenou.

Speciální dovolená je poskytována také těm zaměstnancům, kteří mají svatbu, či se jim narodí dítě.

Každý zaměstnanec, který ve společnosti McDonald's odpracuje 5, 10 či 15 let získává speciální věcnou cenu. [25], [26]

#### **7.5 Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o.**

Následující subkapitola je zaměřena na pracovní hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. a dále pak na mzdové předpisy společnosti a v neposlední řadě na proces kariérního růstu zaměstnanců společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

##### **7.5.1 Pracovní hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.**

První pracovní hodnocení každého zaměstnance čeká po skončení úvodního tréninku, to je asi po 180 odpracovaných hodinách.

Poté, co zaměstnanec absolvuje základní trénink (cca po 360 odpracovaných hodinách), získává první řádné pracovní hodnocení.

V tomto hodnocení jsou shrnuty veškeré přednosti daného zaměstnance i oblasti, které by měl vylepšit, a které by měl zvládnout i cíle na následující období. Na základě výsledku pracovního hodnocení zaměstnance čeká úprava ohodnocení.

Pak se pracovní hodnocení zaměstnance opakuje minimálně jednou za 6 měsíců a na základě jeho výsledku získává zaměstnanec nárok na úpravu mzdy či odměny za práci či možný kariérní postup. [25], [26]

### **7.5.2 Mzdové předpisy uplatňované ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.**

Crew (řadový zaměstnanec, který vykonává pracovní činnost v kuchyni, na lobby či u pokladny a nemá žádnou větší zodpovědnost), Crew trenéři, hostesové či hostesky a vedoucí hostesů či hostesek mají hodinovou mzdu, která je stanovena na základě pracovního hodnocení a na základě mzdového předpisu, který se ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. pravidelně mění.

Zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích (od Floor Manager) mají fixní měsíční mzdu. Zaměstnanci od 2. asistentů mají také nárok na pololetní bonusy při splnění pracovního hodnocení a také při úspěšném naplňování cílů dané restaurace.

Mzdové předpisy jsou pro všechny pracovní pozice ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. vypracovávány na základě aktuálního ekonomického vývoje, míry inflace, situace na trhu práce a především ohledu na finanční motivaci každého ze zaměstnanců společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. [25], [26]

## **7.6 Možnosti kariérního růstu zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.**

Společnost McDonald's je jednou z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších společností na světě a především důležitým zaměstnavatelem.

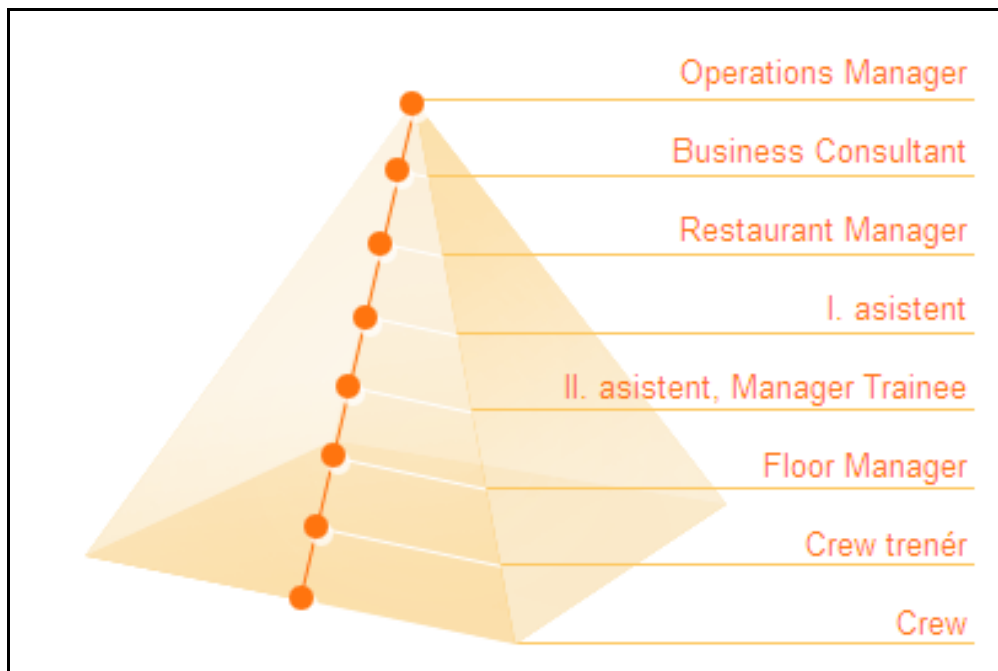
Za dobu svého působení umožnila řadě zaměstnanců vybudovat si svou kariéru, najít si cestu k budoucímu profesnímu uplatnění, či načerpat zajímavé pracovní zkušenosti.

Společnost McDonald's ČR, spol. s r. o. nabízí pracovní příležitosti, které vyhovují všem zaměstnancům.

Od pracovních poměrů na plné či zkrácené pracovní úvazky až po dlouhodobé či krátkodobé brigády. Své uplatnění tak mohou najít i studenti, absolventi škol, maminky na rodičovské dovolené, zdravotně znevýhodněné osoby či senioři.

Principem společnost McDonald's ČR, spol. s r. o. je umožnit pracovat všem, kteří chtějí pracovat ve službách a mít možnost seberealizace. [22], [25], [26]

Na obrázku (Obr. 5) je uveden kariérní postup každého ze zaměstnanců v rámci společnosti McDonald's.



Obr. 5. Kariérní postup zaměstnance ve společnosti McDonald's [22], [25]

Obrázek (Obr. 5) prezentuje kariérní postup každého ze zaměstnanců v rámci společnosti McDonald's, ze kterého je patrné, že je ve společnosti McDonald's celkem osm úrovní kariérního postupu.

Nejnižší úroveň je reprezentována pracovní pozicí s označením Crew a nejvyšší úroveň je reprezentována pracovní pozicí s označením Operations Manager (ředitel provozů zodpovědný za řízení restaurací, zavádění novinek do restaurací apod.).

## 8 PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.

Jediným jednatelem a společníkem společnosti PEXX Consulting, s. r. o. je Petr Štefek.

V rámci interního slovníku je vedený jako držitel licence, provozovatel. Je na vrcholu celé personální struktury společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Každá restaurace pak má svou vlastní strukturu, která je uvedena na obrázku (Obr. 6) a na obrázku (Obr. 7). U obou restaurací je pojmenování jednotlivých pracovních pozic identické i pravomoci jsou stejné, pouze je jiné personální obsazení.

Přímo pod provozovatele spadá účetní a vedoucí restaurace a jemu se zodpovídá druhý asistent manažera. Dále se management společnosti PEXX Consulting, s. r. o. dělí na QSC & PROFIT manažera a PERSONAL & TRÉNINK manažera.

Oblast QSC & PROFIT se stará o objednávky, hlídání kvality, spotřeby zboží, stav přístrojů a celkové čistoty restaurace. Dělí se tedy dále na úsek ČISTOTA, pod který spadá i KVALITA a PROFIT koordinátor, který má svého PROFIT asistenta. Oblast PERSONAL & TRÉNINK má na starosti personální procesy jako je nábor, trénink, motivace, rozpis směn a rozvázání pracovního poměru s daným zaměstnancem. Dělí se na dvě oblasti PERSONAL koordinátor a TRÉNINK koordinátor. TRÉNINK koordinátor zodpovídá za oblast vzdělání a kariérního postupu zaměstnanců a PERSONAL koordinátor za všechny ostatní personální procesy jako je nábor zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozpis směn a podobně. Ne všechny manažerské pozice jsou obsazeny, takže se musí některé zodpovědnosti křížit podle personálních možností konkrétní restaurace.

Firma PEXX Consulting, s. r. o. má již od svého počátku vždy cca sto zaměstnanců. Tento počet se víceméně nemění, občas je číslo trochu nižší nebo vyšší, ale není zde možný větší nárůst kvůli omezené kapacitě zaměstnanců, kterou restaurace potřebují a jsou schopny zaměstnat. Nefunguje zde přímo personální oddělení, ale jsou zde lidé zodpovědní za personální činnosti a procesy.

Restaurace na NÁMĚSTÍ MÍRU VE ZLÍNĚ má k 01. 04. 2010 celkem 46 zaměstnanců, z toho 8 manažerů a 8 zaměstnanců na plný pracovní úvazek.

Restaurace v obchodním areálu CENTRO ZLÍN V MALENOVICÍCH je větší, co do objemu tržeb, ale co se počtu zaměstnanců týká, tak jsou na tom podobně jako restaurace na Ná-

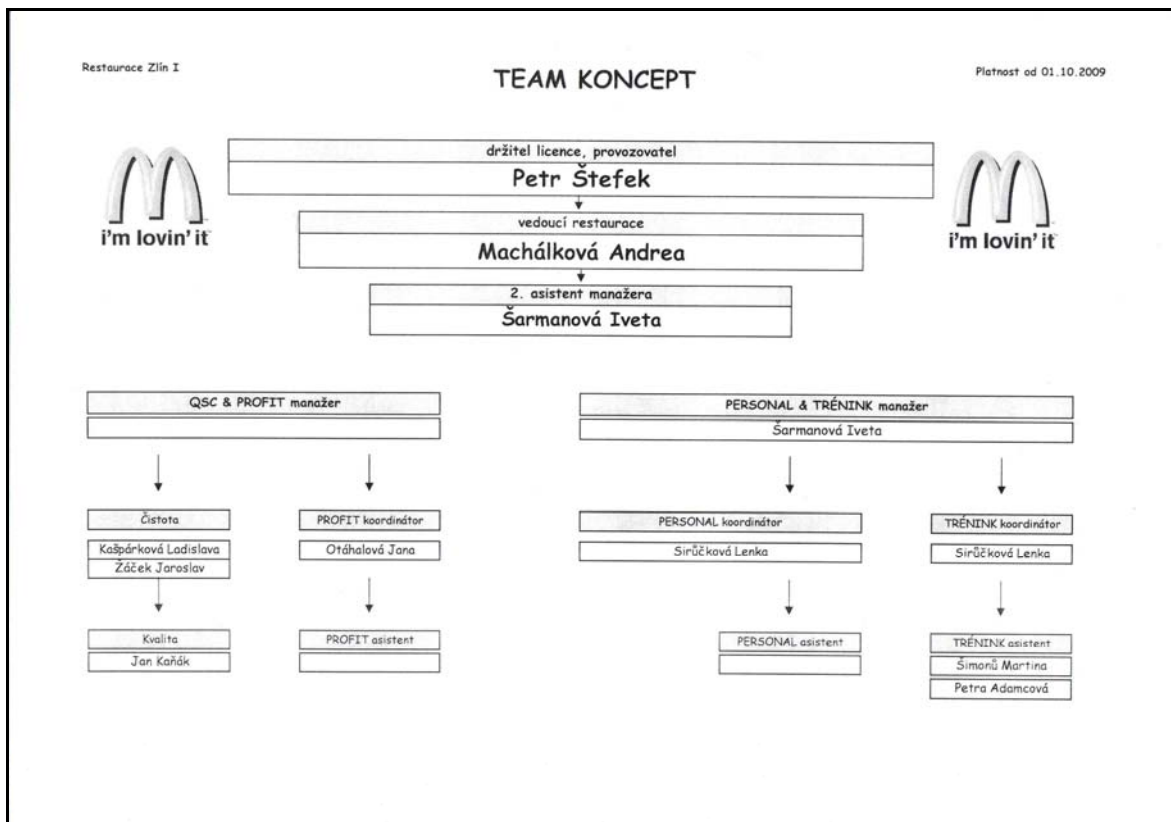


městí Míru ve Zlíně. V této restauraci je zaměstnáno 9 manažerů, 9 zaměstnanců na plný pracovní úvazek a 27 na částečný pracovní úvazek, dohromady tedy celkem 45 zaměstnanců.

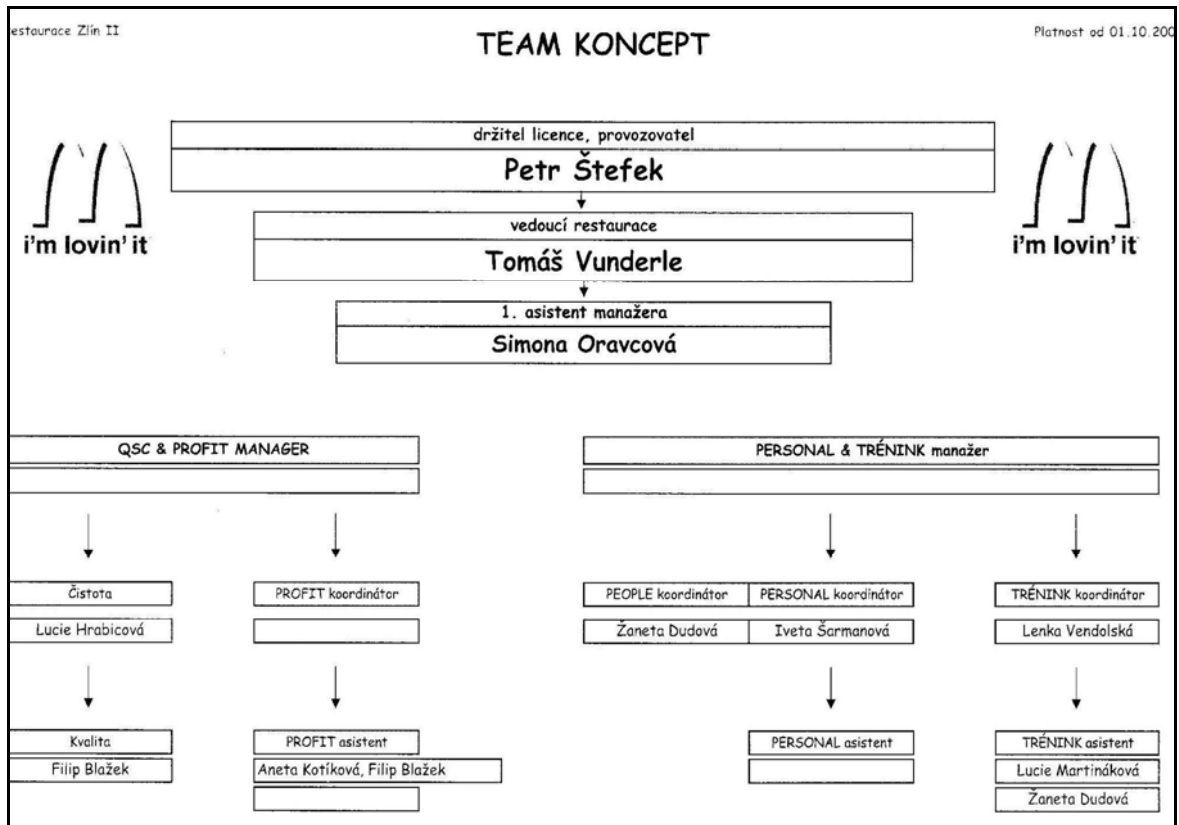
Ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. je převážná většina zaměstnanců zaměstnána na částečný pracovní úvazek. Je to z toho důvodu, že v dopoledních hodinách nechodí až takové množství zákazníků, takže je snadné směnu pokrýt zaměstnanci na plný úvazek.

Naopak po třinácté hodině začíná do restaurací chodit větší počet zákazníků a je tudíž potřeba samozřejmě i více zaměstnanců na dané směně. To je právě řešeno zaměstnanci na částečný pracovní úvazek – převážně studenti z vysokých či středních škol.

Jak mi sdělil jednatel a společník společnosti PEXX Consulting, s. r. o., je to oboustranně výhodná a přínosná spolupráce, protože zaměstnanci na částečný úvazek mohou přijít pouze na největší špičky tedy například od třinácté do šestnácté hodiny či od osmnácté do dvacáté hodiny, což studentům vyhovuje, neboť dopoledne mohou být ve škole a po pracovní směně se mohou věnovat přípravě na vyučování na další den či jiným aktivitám a k tomu si ještě vydělají určitou finanční částku a ještě získají praxi. [26]



Obr. 6. Personální struktura v restauraci McDonald's na Náměstí Míru ve Zlíně [25]



Obr. 7. Personální struktura v restauraci McDonald's v obchodním areálu Centro Zlín – Malenovice [25]

Na obrázku (Obr. 6) a na obrázku (Obr. 7) je uvedena personální struktura v restauracích McDonald's ve Zlíně, na Náměstí Míru a v obchodním areálu Centro Zlín – Malenovice.

U obou restaurací McDonald's ve Zlíně je pojmenování jednotlivých pracovních pozic identické i pravomoci jsou shodné, je jiné pouze personální obsazení v jednotlivých restauracích.

## 9 ANALÝZA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Restaurace McDonald's na Náměstí Míru ve Zlíně je společně s jinými obchody umístěna v jedné budově. Restaurace a kompletní zázemí se rozprostírá v celém přízemí spolu s únikovou chodbou a prostorem pod schodištěm. Úniková chodba se také využívá pro příjem zboží a převoz palet, prostor pod schodištěm je využit jako místo pro kontejner na odpad.

Restaurace McDonald's v Malenovicích je součástí obchodního areálu CENTRO a má svůj vlastní vchod z venku. Má své vlastní šatny a zaměstnanecké toalety a také využívá část podkrovních prostorů nad šatnami pro uskladnění některých materiálů.

Všichni zaměstnanci jsou povinni vcházet do restaurace McDonald's vchodem pro zaměstnance, aby nezasahovali svým příchodem do provozu celé restaurace, dokud se nepřevléknou, neumyjí si ruce a celkově se nepřipraví na svou pracovní směnu.

Na přestávky, odpočinek, přípravu na směnu jsou vyhrazeny prostory, kterým se říká crew room, kde je vyvěšena spousta informačních tabulí o soutěžích, směnách, různých nových akcích či kampaních a podobně.

Každá restaurace McDonald's má své vlastní šatny, sprchy a sociální zařízení. Každý zaměstnanec má svou vlastní uzamykatelnou skříňku. Šatny jsou dále rozděleny na dámské a pánské.

### 9.1 Doprava zaměstnanců do zaměstnání

Obě restaurace McDonald's jsou na trasách dopravní sítě MHD ve Zlíně, asi 5 minut pěšky od trolejbusové zastávky.

Pakliže zaměstnanci restaurací McDonald's využívají MHD, tak se do svého zaměstnání dostanou poměrně snadno a jednoduše. Frekvence i množství linek jsou do obou restaurací McDonald's uspokojivé a vhodně koncipované.

Využití vlakové dopravy je taky možné, od restaurace McDonald's v obchodním areálu CENTRO je zastávka vzdálena stejně jako zastávka MHD, čili maximálně 5 minut pěšky, od restaurace McDonald's ve Zlíně je to pěšky do 10 minut. Stejně tak autobusová doprava.

Zaměstnanci mohou samozřejmě využít i svých vlastních dopravních prostředků. Co se týká jízdních kol, tak je lze v určitém a omezeném počtu uschovat přímo v prostorách restaurací McDonald's.

Motorová vozidla lze zaparkovat u restaurace McDonald's v obchodním areálu CENTRO hned vedle vlastního vchodu na společném parkovišti pro celý obchodní areál, pro restaurace na Náměstí Míru ve Zlíně je parkování složitější a zaměstnanci musí využít buď placených parkovišť anebo vyhledat vhodné parkovací místo, s tím že v okruhu 10 minut chůze se dá zaparkovat.

Doprava zaměstnanců restaurací McDonald's do zaměstnání není žádným způsobem hrazena.

## 9.2 Stravování zaměstnanců

Všem zaměstnancům restaurací McDonald's jsou po dobu směny prodávány všechny produkty za poloviční cenu. Tohoto mohou využít 30 minut před začátkem své směny, 30 minut po ukončení své směny anebo během své přestávky. Během směny si mohou zakoupit jedině nápoje.

Manažerům restaurací McDonald's je poskytováno veškeré občerstvení po dobu pracovní směny zcela zdarma.

Veškeré volné chvíle, přestávky a svačiny mohou zaměstnanci trávit v crew roomu nebo samozřejmě mimo restauraci, ale v tom případě se musí převléct do nepracovního oděvu. Je zakázáno jíst během směny a také v kuchyni, u pokladny či v prostoru vyhrazeném pro zákazníky restaurací McDonald's.

Zaměstnanci restaurací McDonald's samozřejmě mohou využít i jakýchkoliv jiných restauračních zařízení v blízkosti, kterých je zde dostatek spolu s obchody s potravinami, v případě obou restaurací, ale zaměstnavatel neposkytuje žádné další příspěvky na jejich stravování.

Samozřejmě si zaměstnanci restaurací McDonald's mohou nosit vlastní jídlo z domu, ale v současné době není v restauracích McDonald's možnost si jídlo ohřát či si ho nějakým způsobem připravit.

### 9.3 Bezpečnostní a hygienické podmínky zaměstnanců na pracovišti

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci restaurací McDonald's v kuchyni pracují s ostrými předměty, s velmi horkými přístroji jako například gril cca 200°C, toasty cca 180°C a také manipulují s fritézou a s olejem o teplotě 180 až 200°C, je zapotřebí dbát přísných bezpečnostních podmínek a také používání bezpečnostních pracovních pomůcek zajišťovaných zaměstnavatelem.

Mezi tyto bezpečnostní pracovní pomůcky patří hlavně:

- kryt na obličej,
- gumové rukavice,
- gumová zástěra,
- gumové boty při čištění fritézy.

Bezpečnostní podmínky jsou zapsány v pracovním řádu a jsou probrány s každým zaměstnancem při úvodním pohovoru a jsou taky pravidelně připomínány během průběžného tréninku a hodnocení zaměstnanců restaurací McDonald's.

K bezpečnostním a hygienickým podmínkám na pracovišti dále také patří pravidelné umývání si rukou vzhledem k tomu, že zaměstnanci restaurací McDonald's přicházejí do styku s potravinami i se zákazníky samotnými, tak je zde kladen obrovský důraz na hygienu.

Zaměstnanci restaurací McDonald's si musí pravidelně umývat ruce speciálním desinfekčním způsobem a speciálním desinfekčním mýdlem. Dále se pravidelně vyměňují desinfekční hadry a desinfekční přípravky na všech pracovištích restaurací McDonald's.

## 10 PROCE PŘIJÍMÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Následující kapitola je zaměřena na proces přijímání a hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. – restauracích McDonald's.

### 10.1 Průběh procesu přijímání nových zaměstnanců v restauracích McDonald's

Pokud přijde zájemce o zaměstnání do restaurací McDonald's, tak je manažer zodpovědný za nábor nových zaměstnanců povinen poskytnout mu dotazník Zájemce o zaměstnání.

Na druhé straně je tento zájemce povinen mít ve svých požadavcích na směny minimálně dvě zavírací směny a dále také ochotu pracovat o i víkendy.

Vyplněný dotazník zájemce předá manažerovi a ten se mu maximálně do 14 kalendářních dnů ozve.

Poté proběhne předpohovor, kde si manažer se zájemcem probere zkušenosti uchazeče z předchozích zaměstnání, vyřídí spolu různé dokumenty jako potravinářský průkaz, zodpovědnost zaměstnance, dohodu či smlouvu o zaměstnání a tak dále. Pokud se obě strany dohodnou, následuje pohovor.

Při pohovoru si manažer s uchazečem projde restauraci McDonald's, vytvoří spolu plán směn, manažer mu předá uniformu a převezme od něj potřebné dokumenty k práci v potravinářském prostředí a domluví se spolu na možném nástupu do zaměstnání.

První směna zaměstnance musí být v den nástupu do zaměstnání – ze zákona kvůli zdravotní pojišťovně.

Zaměstnanci začínají většinou v kuchyni, kde se seznámí s výrobky, s výrobními postupy a s kulturou restaurace McDonald's.

Dále pracují na úseku lobby, což je prostor, kde se nachází zákazníci a jako poslední stanoviště je servis – pokladna, kde už zaměstnanci přichází do přímého styku se zákazníky, a proto musí ovládat všechny postupy a musí vědět informace o produktech, službách, akcích a cenách výrobků restaurací McDonald's.

## 10.2 Hodnocení zaměstnanců v restauracích McDonald's

Proces zaměřený na hodnocení zaměstnanců v restauracích McDonald's zohledňuje celkem tři úrovně pracovních zařazení zaměstnanců:

- manažeři restaurací McDonald's,
- zaměstnanci zaměstnaní na plný pracovní úvazek,
- zaměstnanci zaměstnaní na částečný pracovní úvazek.

### 10.2.1 Manažeři restaurací McDonald's

Pracovní hodnocení probíhá u manažerů restaurací McDonald's každého půl roku. Měsíc před samotným hodnocením dostane každý manažer formulář, kde ohodnotí sám sebe.

Na samotném pracovním hodnocení se pak diskutuje o tomto vyplněném formuláři. Hodnotící pohovor je dále doplněn hodnocením od nadřízeného – tedy u manažerů je to vedoucí dané restaurace McDonald's. V případě vedoucího restaurace McDonald's je to držitel licence, provozovatel.

Dále se zde stanoví akční plán a job description oblasti, za kterou je daný manažer zodpovědný na období do jeho příštího pracovního hodnocení.

Po třech měsících probíhá komunikační den. Komunikační den je zkrácené pracovní hodnocení, kde se probere feedback na dosavadní práci a aktualizace akčního plánu daného zaměstnance.

### 10.2.2 Zaměstnanci zaměstnaní na plný pracovní úvazek

Se zaměstnanci zaměstnanými na plný pracovní úvazek probíhá pracovní hodnocení každého půl roku, kde se zhodnotí dosavadní práce, určí se plán dalších kroků do příštího pracovního hodnocení, popřípadě možnost kariérního růstu.

Dále hodnocení pokračuje na základě konkrétní pracovní pozice, kterou daný hodnocený zaměstnanec zastupuje.

Například crew trenér má na starosti hodnocení crew spadajících pod něho. Toto hodnocení se provádí každý měsíc.

Další hodnocení crew probíhá na základě checklistů – formulářů, kde se hodnotí jejich pracovní výkon a znalosti daného výrobního úseku restaurace McDonald's.

S crew trenéry ještě probíhá každý třetí měsíc komunikační den stejně jako u manažerů restaurací McDonald's.

### **10.2.3 Zaměstnanci zaměstnaní na částečný pracovní úvazek**

Se zaměstnanci, kteří jsou v restauracích McDonald's zaměstnaní na částečný pracovní úvazek, probíhá pracovní hodnocení podle počtu odpracovaných hodin a taky podle pozice v rámci kariérního schématu. Kariérní postup každého ze zaměstnanců v rámci restaurací McDonald's je uveden na obrázku (Obr. 5).

Samotné pracovní hodnocení pak probíhá stejně jako u ostatních zaměstnanců restaurací McDonald's, čili feedback na dosavadní práci a plán dalších kroků či možného kariérního růstu.

V rámci každého pracovního hodnocení se samozřejmě upravuje také finanční ohodnocení daného zaměstnance. Tato úprava finančního ohodnocení je prováděna kladně i záporně k celkovému finančnímu ohodnocení daného zaměstnance v restauraci McDonald's.



## **11 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.**

Současná strategie společnosti PEXX Consulting, s. r. o. v oblasti motivace zaměstnanců je především zaměřena na oblast zaměstnaneckých výhod, motivačního programu a podpůrných soutěží pro zaměstnance.

### **11.1 Zaměstnanecké výhody**

Všichni zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. mají nárok na příspěvek na prání v hodnotě 10 Kč, který je nezdanitelnou součástí jejich mzdy.

Příspěvky na stravování pro zaměstnance v restauraci McDonald's jsou formou 50 % slevy pro zaměstnance či 100 % slevy pro manažery.

Manažeři mají nárok na dvě volné hodiny telefonování po prvním manažerském kurzu a na šest hodin po absolvování druhého manažerského kurzu. Vedoucí restaurace McDonald's má telefonování zcela zdarma.

Společnost PEXX Consulting, s. r. o. funguje spíše na principech rodinné, menší společnosti a držitel licence, provozovatel zde dále nabízí různé individuální zaměstnanecké výhody jako například finanční výpomoc či jiné půjčky poskytované všem zaměstnancům bez výhrad.

### **11.2 Motivační programy pro zaměstnance**

Zaměstnanci restaurací McDonald's mohou být odměněni za výjimečně odvedenou práci během směny formou dárkových poukazů. Tyto poukazy rozdávají manažeři – vedoucí směny, na základě svého vědomí a svědomí výkonným a snaživým zaměstnancům či držitel licence manažerům.

Každý poukaz má jinou hodnotu. Zaměstnanci mohou poukazy sbírat a za výslednou hodnotu si koupit nějaký dárek ze seznamu dáreků společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o.

Jednou za rok, vždy v rámci předvánočního zakončení úspěšného pracovního roku, se koná společenská akce, většinou bowling. Bowling je hrazen z rozpočtu společnosti, většinou i nějaké občerstvení.

Zde se také vyhlašují crew roku, nováček roku, skokan roku a manažer roku.

Manažera roku vybírá držitel licence. Crew, nováčka a skokana roku vybírá management pomocí hlasování.

Kritéria pro výběr zaměstnance roku jsou: ochota pracovat a flexibilita v požadavcích na pracovní směny, výsledky pracovních hodnocení a celkový pozitivní přístup k práci, kolektivu a zákazníkům. Kritéria pro výběr manažera roku jsou také výsledky pracovních hodnocení, výsledky namátkových kontrol, výsledky národních ukazatelů hodnocení restaurací, výsledky hodnocení návštěv neznámého zákazníka a taky celkově pozitivní přístup k práci.

Zaměstnanec či manažer roku dostává poukaz na služby – například wellness, sauna, nákup v drogerii a podobně v celkové hodnotě 5 000 Kč.

Každý měsíc se vyhlašuje crew měsíce a ten pak dostává dva lístky do kina. Tohoto crew měsíce vyhlašuje vedoucí dané restaurace McDonald's.

Vždy jednou za rok jsou pořádány hry pro všechny restaurace McDonald's v České republice, jmenují se Country Games. Každý rok je jiné téma těchto her, například téma olympiády, country a podobně. Na programu jsou různé zábavné soutěže a hry, výherci dostanou různé ceny, poukazy a slevy. Na tyto hry může jet maximálně osm vybraných zaměstnanců.

### **11.3 Soutěže pro zaměstnance restaurací McDonald's**

V restauracích McDonald's fungují různé podpůrné soutěže pro vyšší tržby, čistotu restaurace a podobně.

- Čistota skladů

V současné době probíhá v restauracích PEXX Consulting s. r. o. soutěž o čistotu skladů. Jsou vytvořeny dvě skupiny zaměstnanců, kteří se starají o čistotu skladů – mrazicí a chladič box, sklad suchého zboží, sklad pro čisticí prostředky a obalové materiály. Tyto skupiny si hlídají čistotu během svých směn, při přebírání směn a při přijímání dodávky zboží během svých směn. Každá skupina má zástupce – team leadera, kteří tento dohled na čistotu skladů řídí. Tento pak vyhrává dva lístky do kina zdarma, zbytek skupiny dostane jídlo během směny zdarma.

- Nabídkový prodej

V restauracích funguje tzv. nabídkový a doplňkový prodej, což je metoda, jak zvýšit obrat prodeje zákazníkům. Tento nabídkový a doplňkový prodej je povinný pro všechny zaměstnance, kteří pracují u pokladny. Pro vyšší motivaci těchto zaměstnanců zde funguje soutěž, kde se hodnotí právě forma a výsledek nabídkového a doplňkového prodeje. Na vyhodnocení jsou různé checklisty. Zaměstnanec, který má nejlepší hodnoty nabídkového a doplňkového prodeje, získává jídlo během směn zdarma po celý následující měsíc.

- Wrap soutěž

V restauracích společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. se prodává spousta sezónních výrobků. Jsou to výrobky, které budou v nabídce třeba jen několik týdnů či měsíců nebo jsou to výrobky nové, které se zavádí a je potřeba je ukázat a nabízet zákazníkům. Proto vždy existuje podpůrná soutěž pro zaměstnance, aby používali daný produkt ve svém slovníku při prodeji a komunikaci se zákazníkem.

Aktuálně má společnost McDonald's ČR, spol. s r. o. nový výrobek McWrap™, proto Wrap soutěž. Soutěž funguje tak, že zaměstnanec, který prodá nejvíce sendvičů za sledované období (za směnu, za týden či za měsíc), dostane zdarma jídlo na základě sledovaného období.

- Výrobní způsoby

V těchto dnech končí jedna národní soutěž zaměřená na správné používání výrobních způsobů a rychlost obsluhy zákazníka. Jsou kontrolovány všechny restaurace, měří se čas obsluhy, rychlost uvaření objednaného produktu a správné používání výrobních postupů.

Společnost McDonald's ČR, spol. s r. o. si tak hlídá svou značku a jméno kvalitního rychlého občerstvení.

- Nejlepší restaurace

Celoročně a průběžně se hodnotí všechny restaurace ve všech směrech, na rychlost obsluhy, kvalitu výrobků, čistotu restaurace, personální audit, výrobní a ekonomické ukazatele a tak dále. Restaurace, která má nejlepší hodnoty vždy dostane ocenění, hodnotný dar a také uznání.

Kritérii jsou například výsledek tajného zákazníka, čistota a kvalita, měsíční variance report (mělo se spotřebovat/spotřebovalo se), měsíční produktivita (podíl tržeb a počtu zákazníků vynásobené počtem hodin), výše odpadu (hotový, surový), výše OPS (spotřeba

čisticích prostředků), návštěvy a meetingy byznys konzultantů (člověk z centrály zodpovědný za danou restauraci) a mnohá další kritéria.

## **12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.**

Pouze spokojený zaměstnanec může pro danou organizaci pracovat naplno a docílit tak, aby organizace prosperovala a byla konkurenceschopná. Aby byl zaměstnanec spokojený, tak je nutné zjistit jeho motivační faktory a potřeby, mít informace o tom, s čím je spokojen, co ho naplňuje a co mu naopak v zaměstnání chybí či co by zlepšil.

Jednou z možností, jak tyto informace zjistit, je provést přímo ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. výzkum, což je také jedním z cílů mé bakalářské práce. Ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. jsem provedl se zaměstnanci kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum formou interview. Tento výzkum byl zaměřen na zjištění současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. V dotazníkovém šetření byly otázky zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jejich ohodnocením a zaměstnaneckými výhodami, s pracovním prostředím, s komunikací s vedením a zjištění celkového názoru na společnost PEXX Consulting, s. r. o. V neposlední řadě zde byl zaměstnancům dán prostor na jejich náměty a připomínky. Tento průzkum byl zcela anonymní.

### **12.1 Způsob realizace dotazníkového šetření**

Pro potřeby daného realizovaného průzkumu bylo použito dotazníkové šetření, jež je metodou nepřímého zjišťování. Vytvořený a později distribuovaný dotazník byl vedením společnosti PEXX Consulting, s. r. o. plně akceptován.

Dotazník obsahoval celkem 19 otázek s podotázkami a byl rozdělen do pěti oblastí na základě zkoumané problematiky.

V úvodu dotazníku se mohli zaměstnanci dočíst informace o průběhu šetření, jeho účelu a také informace o způsobu vyplňování. Mimo jiné jsem respondentům nabídl možnost mě kontaktovat prostřednictvím emailové adresy v případě jakékoli otázky či problému. Samozřejmě nechybělo poděkování za jejich čas a pravdivé otázky. Poté následovaly jednotlivé zkoumané oblasti: pracovní spokojenost, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, společnost PEXX Consulting, s. r. o. a doplňující informace. V každé oblasti jsem respondentům nechal prostor, aby se k tématu vyjádřili.

V příloze (Příloha – P I) této bakalářské práce je uveden dotazník pro zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. V příloze (Příloha – P II) této bakalářské práce je uvedeno grafické zpracování vyhodnocení dotazníkového šetření realizovaného ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

## 12.2 Charakteristika zkoumaného vzorku zaměstnanců

Jako výzkumný vzorek zaměstnanců vhodný pro tento typ průzkumu bylo osloveno celkem 50 zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. z celkového počtu 91 zaměstnanců. Bylo to z důvodu pokrytí relevantní skupiny zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. s potřebnými zkušenostmi a znalostmi. V rámci realizovaného dotazníkového šetření tak byl pokryt management společnosti PEXX Consulting, s. r. o., dále pak zaměstnanci zaměstnaní ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. na plný pracovní úvazek a zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. zaměstnaní na částečný pracovní úvazek s vyšším počtem odpracovaných hodin. Na každou restauraci McDonald's tak připadalo 25 dotazníků. Z 50 distribuovaných dotazníků byla návratnost celkem 41 dotazníků. K vyplnění dotazníku nebyl nikdo ze zaměstnanců nucen. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné a anonymní.

## 12.3 Stanovení hypotéz

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny hypotézy, jejichž platnost bude verifikována kvantitativním výzkumem. Jedná se o následující hypotézy:

*H 1: Více než 70 % zaměstnanců je spokojeno se svým dosavadním zaměstnáním.*

*H 2: Více než 60 % zaměstnanců je spokojeno se systémem svého současného finančního ohodnocení.*

*H 3: Více než 30 % zaměstnanců chodí do práce vždy optimisticky naladěno.*

*H 4: Více než 20 % zaměstnanců by ze společnosti neodešlo, byla-li by jim nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.*

## 12.4 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. byl rozdělen celkem do pěti částí, a to:

- pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.,
- odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.,
- pracovní prostředí ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.,
- základní informace související se společností PEXX Consulting, s. r. o.,
- doplňující informace.

#### 12.4.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Cílem první části, dotazníkového šetření, bylo zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze jeden zaměstnanec z restaurace McDonald's CENTRO by chtěl pracovat v restauraci na Náměstí Míru, kvůli dojíždění do zaměstnání. Ostatní zaměstnanci by rádi pracovali ve stejné restauraci, ve které pracují nyní. Nejčastější důvody setrvání zaměstnanců ve stávající restauraci McDonald's byly doprava do zaměstnání či přátelský a milý kolektiv zaměstnanců. Se svým zaměstnáním v restauracích McDonald's je spokojeno 87 % oslovených zaměstnanců, pouze 2 % oslovených zaměstnanců je velmi nespokojeno. Detailnější interpretace je uvedena na obrázku (Obr. 8).



Obr. 8. Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním [Vlastní zpracování]

Pro zaměstnance, kteří odpověděli spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni, byla připravena otázka, co by dopomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti, přičemž více než 70 % uvedlo možnost vyššího finančního ohodnocení.

Z předloženého dotazníku dále vyplynulo, 61 % zaměstnanců by chtělo změnit své zaměstnání v rámci několika let, 15 % v rámci jednoho roku a 24 % oslovených zaměstnanců by chtělo zůstat ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. dlouhodobě, pokud to bude možné.

#### 12.4.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Se systémem odměňování je ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. spokojeno celkem 29 zaměstnanců z celkového počtu 41 oslovených zaměstnanců. Detailnější interpretace je uvedena na obrázku (Obr. 9).

Se systémem zaměstnaneckých výhod je ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. spokojeno celkem 25 zaměstnanců z celkového počtu 41 oslovených zaměstnanců. Detailnější interpretace je uvedena na obrázku (Obr. 10).



Obr. 9. Spokojenost zaměstnanců se systémem finančního ohodnocení [Vlastní zpracování]

Zlepšení současného systému finančního ohodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. směřovala na výši platu a výši osobního ohodnocení.

V rámci dalších zaměstnaneckých výhod zaměstnanci společnosti PEXX Consulting s. r. o. projeví největší zájem o vstupenky na fitness, bazén, masáže – 62 % či příspěvek na dovolenou – celkem 51 % zaměstnanců. 21 % zaměstnanců by uvítalo příspěvek na penzijní připojištění.





Obr. 10. Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod [Vlastní zpracování]

#### 12.4.3 Pracovní prostředí ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Pracovní prostředí ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. hodnotí celkem 88 % zaměstnanců dobře a 12 % zaměstnanců spíše špatně.

Nedostatky, které se v této oblasti dotazníku vyskytly, byly převážně směřovány na restauraci McDonald's v CENTRO MALENOVICE a týkaly se kvality vody a nefunkčnosti sprch. Dále byly uvedeny požadavky na zvětšení prostorů v šatnách.

#### 12.4.4 Základní informace související se společností PEXX Consulting, s. r. o.

Více než 97 % oslovených zaměstnanců souhlasí s tím, že má společnost PEXX Consulting, s. r. o. v okolí dobré jméno. Více než 92 % zaměstnanců má pocit jistoty svého zaměstnání. S možností kariérního růstu souhlasilo celkem 90 % zaměstnanců.

Pokud by osloveným zaměstnancům byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením, tak by ze společnosti PEXX Consulting, s. r. o. odešlo celkem 77 % oslovených zaměstnanců.

Více než 87 % zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený jeví zájem vyslechnout si jejich názor a 95 % zaměstnanců je spokojeno s úrovní komunikace se svým nadřízeným.

Svým přátelům by práci ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. doporučilo celkem 84 % zaměstnanců.

S pracovním kolektivem ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. není spokojeno celkem 5 zaměstnanců z celkového počtu 41 oslovených zaměstnanců.

Pocit, že může zaměstnanec svobodně vyjádřit svůj názor, má více než 87 % oslovených zaměstnanců, že má dostatek informací, si myslí více než 97 % zaměstnanců, že jsou podávány včas tvrdí více než 92 % zaměstnanců a s tím, že jsou tyto informace předávány vhodnou formou, souhlasí celkem 95 % oslovených zaměstnanců.

#### 12.4.5 Doplnující informace

Pro oslovené zaměstnance společnosti PEXX Consulting, s. r. o. jsou nejvíce důležité: jistota zaměstnání a finanční ohodnocení (průměrná hodnota 1,36), dále pak vedení firmy (průměrná hodnota 1,46), pracovní kolektiv (průměrná hodnota 1,49), možnost kariérního růstu (průměrná hodnota 1,56), dobré jméno a prestiž společnosti (průměrná hodnota 1,69), pracovní doba (průměrná hodnota 1,77) a druh práce (průměrná hodnota 1,87).

Podle výsledků dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. nejvíce těší na své kolegy (uvedlo celkem 68 % zaměstnanců), pro 50 % oslovených zaměstnanců jsou jedinou motivací peníze a 45 % oslovených zaměstnanců chodí do práce vždy dobře naladěno.

Doprava zaměstnanců do zaměstnání trvá pro 38 % oslovených zaměstnanců maximálně 15 minut a více než jednu hodinu cestuje do zaměstnání celkem 8 % zaměstnanců.

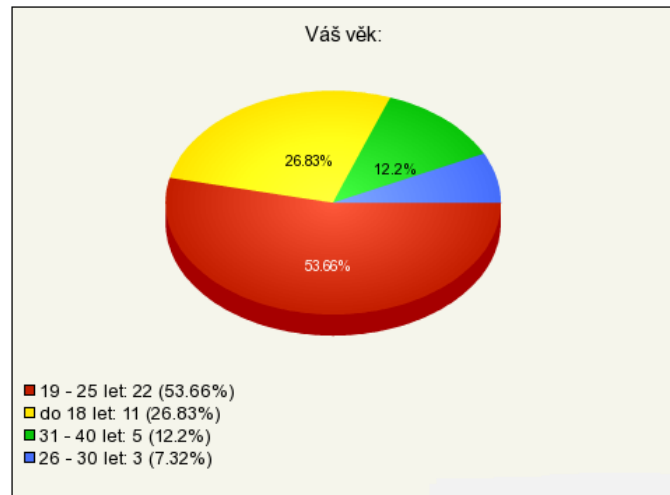
Více než 70 % zaměstnanců používá k dopravě do zaměstnání trolejbus. Dále 10 % zaměstnanců používá k dopravě své vlastní auto. Mezi dalšími možnostmi se objevil autobus, vlak, kolo či možnost pěšky, vždy kolem 5 %.

Hodnota modusu (nejčtenější hodnoty) měsíční částky za dopravu byla ve výši 300 Kč.

Délka zaměstnání oslovených zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. byla vyhodnocena intervalově, a to:

- od 0 měsíců do 6 měsíců bylo celkem 9 zaměstnanců,
- od 7 měsíců do 12 měsíců bylo celkem 6 zaměstnanců,
- více než 12 měsíců bylo celkem osloveno 26 zaměstnanců.

Z oslovených zaměstnanců bylo celkem 75 % žen a 25 % mužů. Rozdělení zaměstnanců podle věku je uvedeno na obrázku (Obr. 11).



Obr. 11. Věkové rozdělení oslovených zaměstnanců  
[Vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 11) je patrné, že největší počet oslovených zaměstnanců byl v intervalu od 19 do 25 roku, a to celkem 53,7 %. Více než 40 let neměl žádný z dotazovaných zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Co se nejvyššího dosaženého vzdělání týká, tak vzdělání středoškolské s maturitou mělo celkem 42,5 % oslovených zaměstnanců, s výučním listem bylo celkem 15 % zaměstnanců a s ukončeným základním vzděláním celkem 42,5 %. Toto je způsobeno poměrně vysokým počtem zaměstnanců na částečný pracovní úvazek z řad středních a vysokých škol.

## 13 INTERVIEW REALIZOVANÁ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.

Kvalitativní forma výzkumu byla uskutečněna proto, že z celkového počtu 91 zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. má 40 zaměstnanců měsíčně odpracováno velmi nízký počet hodin, a proto jsem se rozhodl s nimi realizovat právě tuto formu výzkumného šetření.

Interview se zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. byla realizována dle skupin segmentovaných na základě jejich pracovní pozice – délky zaměstnání ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Kriteria rozdělení byla následující:

- první segment 0 až 6 měsíců,
- druhý segment 7 až 12 měsíců,
- třetí segment více než 12 měsíců.

Interview byla uskutečněna celkem s pěti zaměstnanci z každého výše uvedeného segmentu (vždy horní, střední a dolní hranice daného segmentačního kritéria). Celkem tedy bylo realizováno patnáct interview.

### 13.1.1 První segment oslovených zaměstnanců

V této první skupině jsou zaměstnanci od nově přijatých až po ty, co ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. pracují 6 měsíců. Proto taky ještě většina z nich nemá ucelené očekávání od svého zaměstnání. U společnosti PEXX Consulting, s. r. o. jsou zatím celkově spokojeni, nemají v plánu měnit zaměstnání a do práce se zatím ve většině případů těší a jsou dobře naladěni. Se systémem finančního ohodnocení ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. jsou spokojeni a o možnostech zaměstnaneckých výhod ještě až tak nepřemýšleli. Možnost využívání slev na výrobky společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. a aktuální motivační soutěže se jim zatím zdají být dostačující. Nejdůležitější je pro ně nyní jistota zaměstnání a vidina možného kariérního růstu.

Také kladou velký důraz na kolektiv. Očekávají od tohoto zaměstnání dobrý kolektiv, mladý a energický team se spoustou zábavy, teambuildingových a společných aktivit, protože se chtějí co nejdříve do tohoto kolektivu začlenit. S pracovním prostředím jsou spoko-

jeni, jediné co by dodali je, stejně tak jako zaměstnanci v dotazníkovém šetření, nefunkčnost sprch, baterií a občas absence teplé vody.

### 13.1.2 Druhý segment oslovených zaměstnanců

V této skupině jsou zaměstnanci zaměstnaní u společnosti PEXX Consulting, s. r. o. od sedmi do dvanácti měsíců. Jsou to zaměstnanci, kteří už vědí, co a jak chodí, mohli si všimnout více věcí než zaměstnanci zařazení do prvního segmentu.

Z celkového pohledu jsou zaměstnanci v práci spokojeni. Už by ale také rádi viděli více zaměstnaneckých výhod, jako například různé příplatky na osobní spotřebu nebo na dopravu, když už zde pracují přece jen déle, tak to jejich osobní rozpočty pociťují. Se systémem finančního ohodnocení jsou víceméně spokojeni, ale uvítali by osobnější přístup k jejich ohodnocení – například příplatky za dobře odvedenou práci. Na pracovním prostředí už si všímají více nedostatků, začíná jim vadit, že si nemohou ohřát či připravit z domu donesené jídlo. A taky i přesto, že nemají tolik odpracovaných hodin měsíčně, by uvítali něco pro volný čas o přestávce nebo při přípravě či odpočinku před směnou respektive po směně. Se svým kolektivem v rámci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. jsou velmi spokojeni.

### 13.1.3 Třetí segment oslovených zaměstnanců

Třetí segment tvořili zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. zaměstnaní déle než jeden rok.

I zde je spíše celková spokojenost se zaměstnáním u společnosti. Většina připomínek na zlepšení z jejich strany byla hlavně na výši finančního ohodnocení. Ani je tak nezajímaly zaměstnanecké výhody jako spíše individuální příspěvky za dobře odvedenou práci.

Neodpracují až tolik hodin měsíčně, takže je zde drží hlavně dobrý kolektiv. Na ten kladou opravdu velký důraz. Aby mohli chodit do práce dobře naladěni, tak se potřebují na své kolegy těšit. Svou práci by svým známým doporučili, ale zároveň by ze společnosti odešli, pokud by jim byla nabídnuta vyšší finanční odměna za odvedenou práci. A také by rádi cítili změny v pracovním hodnocení, aby bylo konkrétnější, více motivace a možnost kariéerního růstu. Co se pracovního prostředí týká, tak jejich výhrady se opět týkaly občasné nefunkčnosti sprch, vody či baterií a také spotřebičů na ohřev či přípravu z domu přinesených potravin. Uvítali by také rekonstrukci šaten a sociálního zázemí.

## 14 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ

Pro zjištění co nejvíce informací souvisejících se spokojeností zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. byl proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Z výsledků dotazníkového šetření je možno vidět, že většina zaměstnanců je celkově spokojena s prací u společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Pokud byl někdo nespokojen, tak to bylo ve většině případů z důvodu výše finančního ohodnocení. Se systémem finančního ohodnocení i se zaměstnaneckými výhodami je také spokojena nadpoloviční většina oslovených zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Prostor pro zlepšení vidí zaměstnanci ve výši svého finančního ohodnocení a ve způsobu individuálního hodnocení formou prémie, příplatků a jiných způsobů ohodnocení dobře odvedené a vykonané práce či práce navíc. Navrhované další zaměstnanecké výhody byly také hodně spojeny s individuálním ohodnocením. Nejvíce by zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. uvítali příspěvky na osobní potřeby jako je fitness, plavky, masáže, dovolená a podobně. Co se týká dobrého naladění, tak většina zaměstnanců se do práce těší, jsou dobře naladěni a těší se na své kolegy. Více než 87 % zaměstnanců je spokojeno s pracovním kolektivem ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Také většina zaměstnanců se nebojí říci svůj názor. Myslí si, že jej mohou svobodně vyjádřit bez jakékoliv újmy. Drtivá většina zaměstnanců má dostatek informací k vykonávání své práce. 92,5 % zaměstnanců uvedla, že je dostává včas a 95 % oslovených zaměstnanců, že jsou tyto informace předávány vhodnou a uspokojivou formou. Stav pracovního prostředí hodnotilo také více než 97 % zaměstnanců kladně. Větší část, více než 77 % oslovených zaměstnanců by ze společnosti PEXX Consulting, s. r. o. odešlo, kdyby jim byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením. I přesto se dá říci, že zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. jsou spokojeni se svým zaměstnáním, se svým pracovištěm a do práce se těší a více než 85 % zaměstnanců by doporučilo práci ve firmě PEXX Consulting, s. r. o. svým přátelům a známým.

Na základě zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byly potvrzeny hypotézy H1, H2 a H3 a vyvrácena hypotéza H4.

Z realizovaných interview byly získány v rámci oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. velmi podobné informace a závěry, jako tomu bylo i u dotazníkového šetření, kde svůj názor vyjádřili zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o., kteří mají ve společnosti měsíčně odpracován velmi nízký počet hodin.

## **15 DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.**

I přesto, že se majitel a management společnosti PEXX Consulting, s. r. o. snaží motivovat zaměstnance, vytvářet pro ně vhodné a dobré pracovní podmínky, soutěže a starat se o jejich profesionální rozvoj i celkovou spokojenost, vždy se najde oblast, na které se dá ještě pracovat, aby byla lepší a efektivnější.

Po zpracování dotazníkového šetření a realizování několika interview došlo k odhalení určitých nedostatků v rámci oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Proto byly navrženy následující doporučení či opatření ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců, která by tak měla vést ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

### **15.1 Šatny a sprchy**

Následující návrh se týká hlavně restaurace McDonald's v CENTRO MALENOVICE. Přestože většina zaměstnanců je celkově spokojena se stavem a vybavením šaten a sprch, tak se zde objevila spousta návrhů na zlepšení, dle mého názoru poměrně důležitých.

Návrhy se týkaly hlavně fungující teplé vody, funkčnost baterií a velikost skříněk. Po poměrně náročné směně například v kuchyni je nezbytné, aby měli zaměstnanci možnost se osprchovat ve fungující sprše. Také když je méně příznivé počasí například zima či déšť je důležité mít prostor, kde by bylo možno si schovat kabáty, svetry, boty či deštník.

Bohužel je ale téměř nemožné zvětšení celého prostoru šaten restaurace McDonald's v CENTRO MALENOVICE.

Náklady na nákup baterií, botníku, servis od instalatéra byly vyčísleny na částku maximálně do 4 000 Kč.

Pokud by náhodou byla potřeba koupit vlastní kotel, tak by to byly další náklady v celkové výši 3 000 až 5 000 Kč.

### **15.2 Vybavení a modernizace prostoru na přestávky**

Zaměstnanci restaurací McDonald's mají možnost koupit si jídlo za výhodnou slevu, ale pouze produkty restaurace, což není vhodné jíst každý den.

Proto bych navrhol zakoupit rychlovarnou konvici a mikrovlnou troubu na ohřev či přípravu jídla, které si zaměstnanci restaurací McDonald's mohou přinést z domu. Dále by se v prostoru na přestávky hodilo mít rádio či televizi nebo počítač.

Náklady na nákup těchto spotřebičů by byly v celkové výši 2 000 Kč na spotřebiče na přípravu jídla.

Co se týká spotřebičů dalších, tak by bylo nutné rozhodnout se, kterou z uvedených možností využít.

Osobně bych navrhol rádio a počítač, což by bylo cca 700 Kč za rádio a do 10 000 Kč za osobní počítač.

### **15.3 Pracovní kolektiv v restauracích McDonald's**

Spousta zaměstnanců restaurací McDonald's se vyjádřila, že je pro ně velmi důležitý pracovní kolektiv a nálada v něm a je to také jeden z hlavních důvodů, proč zde pracují.

Také hodně z nich uvedlo, že do práce chodí dobře naladěni a těší se na své kolegy, ale pouze 24 % oslovených zaměstnanců chce zůstat u společnosti PEXX Consulting, s. r. o. dlouhodobě, ten zbytek má v plánu v průběhu několika let odejít.

Proto bych navrhol jejich zájmu o kolektiv ještě více využít a podpořit a zaměřit se tak na tvorbu dobré teamové kultury a kolektivu. To se dá podpořit různými teambuildingovými akcemi a výlety, podpůrnými soutěžemi a vřídou, bezproblémovou a vzájemnou komunikací.

Náklady jsou poté na zvážení zaměstnavatele, mohou být vyčísleny na částku od pár tisíc korun až po desítky tisíc korun.

### **15.4 Kariérní růst a pracovní hodnocení zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o.**

Spousta zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. klade důraz na svůj kariérní růst a na jistotu svého zaměstnání. 90 % oslovených zaměstnanců vidí možnost kariérního růstu ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. a 92 % zaměstnanců si je jista svým zaměstnáním ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.



Toho bych doporučil využít při motivaci zaměstnanců – důkladněji pracovat s kariérním plánem zaměstnanců společnosti, cíleněji určovat jejich další kroky směřování a také body popisu práce a jejich odpovědností.

Doporučoval bych také zavést kratší a častější neformální pracovní hodnocení zaměstnanců. Pokud jde o formální hodnocení zaměstnanců, které je ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. realizováno v půlročních intervalech, tak navrhuji, aby ho přímo prováděl držitel licence, provozovatel – z pohledu majitele restaurace – nebo nejvýše postavený manažer, což by každému zaměstnanci mohlo dodat pocit vážnosti provedeného pracovního hodnocení, ale také mu lehce polichotit.

Na základě provedeného pracovního hodnocení daného zaměstnance, dále doporučuji, pečlivěji pracovat s jeho osobním ohodnocením, které je zmíněno v následujícím doporučení.

Náklady jsou určitě čas investovaný do přípravy a také do samotného procesu hodnocení zaměstnanců, kdy může majitel či manažer pracovat na jiném projektu či jiném úkolu.

## **15.5 Osobní ohodnocení zaměstnanců**

Až 77 % zaměstnanců by ze společnosti PEXX Consulting, s. r. o. odešlo, pokud by jim bylo nabídnuto větší finanční ohodnocení jejich práce.

Nabízí se tedy tady návrh na zvýšení jejich mezd, ale to není tak jednoduché a náklady by také byly hodně vysoké a trvalé.

Proto doporučuji využít požadavku zaměstnanců o důkladnější formu osobního ohodnocení například při přesčasech, za dobře odvedenou práci, za dobré výsledky obsluhy neznámého zákazníka a podobně. S tím také souvisí zaměstnanecké výhody.

Ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. zaměstnanci nedostávají všeobecně známé zaměstnanecké výhody jako například penzijní připojištění, příspěvek na dopravu či osobní spotřebu a tak dále. Proto bych doporučoval, na základě jejich přání začít zaměstnanecké výhody zaměstnancům poskytovat.

Doporučuji začít s příspěvkem na dopravu, různá jubilea zaměstnanců a osobní spotřebu jako jsou plavky, fitness, masáže a podobně.

Ekonomická náročnost výše uvedeného doporučení zde záleží na šíři a výši příspěvků, může se však pohybovat v řádu několika tisíců korun.

Například plavenka do městských lázní Zlín stojí 300 Kč na cca 2 měsíce či fitness vychází zhruba na stejnou finanční částku.

Důležité by ovšem bylo vytvořit efektivní a spravedlivý systém rozdělování těchto příspěvků, a to hlavně na dopravu, aby to bylo rovnoměrné a pro zaměstnance spravedlivé.

Pokud by se dále zaměstnavatel rozhodl zvýšit i mzdy například o 10 Kč, tak by to znamenalo při počtu 91 zaměstnanců a průměrném počtu 100 odpracovaných hodin měsíčně až cca 91 000 Kč za měsíc. Je jisté, že toto doporučení by se dále muselo do detailu připravit a propočítat, aby byla zajištěna návratnost vložených prostředků.

## ZÁVĚR

Moderně řízené organizace staví svou konkurenceschopnost na kvalitě a počtu zaměstnanců, kteří se zabývají dosahováním strategických cílů organizace. Vysoká flexibilita a rychlost reakce na přání klientů či zákazníků, aktivní chování v prostředí silné konkurence jsou přímo závislé na tom, že rozhodujícími činiteli změn se stávají právě lidské zdroje.

Kvalifikovaný a motivovaný personál je předpokladem vysokého standardu výkonnosti a konkurenceschopnosti dané organizace. [9]

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce bylo vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. V rámci analýzy bylo využito kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Z provedeného kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření vyplynulo, že se svým zaměstnáním v restauracích McDonald's je spokojeno 87 % oslovených zaměstnanců, pouze 2 % oslovených zaměstnanců je velmi nespokojeno, a to především s výší svého finančního ohodnocení. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že celých 61 % zaměstnanců by chtělo změnit své zaměstnání v rámci několika let. Se systémem zaměstnaneckých výhod je ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. spokojeno celkem 25 zaměstnanců z celkového počtu 41 oslovených zaměstnanců. V rámci dalších zaměstnaneckých výhod by zaměstnanci společnosti PEXX Consulting, s. r. o. uvítali vstupenky na fitness, bazén, masáže či příspěvek na dopravu.

Pracovní prostředí ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. zhodnotilo celkem 88 % zaměstnanců dobře a 12 % zaměstnanců spíše špatně. Nedostatky, které se v této oblasti vyskytly, byly převážně směřovány na restauraci McDonald's v CENTRO MALENOVICE a týkaly se kvality vody a nefunkčnosti sprch. Dále byly uvedeny požadavky na zvětšení prostorů v šatnách.

Z realizovaného kvalitativního výzkumu – interview byly získány v rámci oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. velmi podobné informace a závěry, jako tomu bylo i u dotazníkového šetření, kde svůj názor vyjádřili zaměstnanci

společnosti PEXX Consulting, s. r. o., kteří mají ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. měsíčně odpracován velmi nízký počet hodin.

Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Tato doporučení jsou zaměřena na stav a vybavení šaten a sprch, na vybavení a modernizaci prostoru, kde mohou zaměstnanci restaurací McDonald's trávit své přestávky, na podporování a budování pracovního kolektivu v restauracích McDonald's, na možnost kariérního růstu a pracovního hodnocení zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o. a v neposlední řadě na výši osobní ohodnocení zaměstnanců společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

K vypracování bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje a interní zdroje společnosti PEXX Consulting, s. r. o. a společnosti McDonald's.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Domnívám se, že mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] BLÁHA, J.; MATEJČÍK, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [6] DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč. Rady pro všechny manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
- [7] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
- [9] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [10] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOZÁK, V.; STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 128 s. ISBN 80-7318-439-7.
- [13] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- [14] MILKOVICH, G. T.; BOUDREA, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [15] MOUDRÝ, M. *Marketing. Základy marketingu*. 1. vyd. Kraslice na Hané: Computer Media, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5.
- [16] NÝVLTOVÁ V. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2003. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.
- [17] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [18] STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalista 2007 – 2008*. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [19] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

### Elektronické zdroje

- [20] Server Měšec.cz. *Využíváte zaměstnaneckých výhod?* [online]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>>.
- [21] Server Podnikatel.cz. *Ekonomické ukazatele společnosti PEXX Consulting, s. r. o.* [online]. [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/ekonomicke-ukazatele/26852381/>>.
- [22] Server společnosti McDonald's. *Společnost McDonald's ČR, spol. s r. o.* [online]. [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.mcdonalds.cz/>>.
- [23] Server Vedeme.cz. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. [online]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)>.

### Interní zdroje

- [24] Interní zdroje společnosti PEXX Consulting, s. r. o.
- [25] Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.
- [26] Interview s Petrem Štefkem, majitelem společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CENTRO	Obchodní areál CENTRO Zlín – Malenovice
MHD	Městská hromadná doprava Zlín – Otrokovice
ROA	Return On Assets – Ukazatel rentability aktiv

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Aktivita spojené s oblastí řízení lidských zdrojů [2, s. 28]</i> .....	15
<i>Obr. 2. Model procesu motivace [2, s. 220]</i> .....	18
<i>Obr. 3. Maslowův hierarchický model potřeb[23]</i> .....	20
<i>Obr. 4. Loga společnosti McDonald's [22]</i> .....	43
<i>Obr. 5. Kariérní postup zaměstnance ve společnosti McDonald's [22], [25]</i> .....	47
<i>Obr. 6. Personální struktura v restauraci McDonald's na Náměstí Míru ve Zlíně [25]</i> .....	49
<i>Obr. 7. Personální struktura v restauraci McDonald's v obchodním areálu Centro Zlín – Malenovice [25]</i> .....	50
<i>Obr. 8. Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním [Vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Obr. 9. Spokojenost zaměstnanců se systémem finančního ohodnocení [Vlastní zpracování]</i> .....	64
<i>Obr. 10. Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod [Vlastní zpracování]</i> .....	65
<i>Obr. 11. Věkové rozdělení oslovených zaměstnanců [Vlastní zpracování]</i> .....	67



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Zaměstnanecké benefity a jejich trendy [20] .....</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 2. SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s. r. o. [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 3. Ekonomické a personální ukazatele společnosti McDonald's [22], [25] .....</i>	<i>44</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazník

P II    Vyhodnocení dotazníku

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Tomáš Petržela a jsem studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „*Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.*“. V rámci zpracování praktické části bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení výše uvedené problematiky.

**Instrukce:** U každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že informace získané tímto dotazníkem nebudou žádným způsobem zneužity. Jsou určeny pouze pro výsledky tohoto průzkumu.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu Vám v případě Vašeho zájmu rád poskytnu.

Tomáš Petržela

tomas.petrzela@gmail.com

### I. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

**1. V jaké prodejně společnosti PEXX Consulting, s. r. o. nyní pracujete?**

Malenovice – Centro

Zlín – Náměstí Míru

**2. Ve které z prodejen společnosti PEXX Consulting, s. r. o. byste chtěl/a pracovat?**

Malenovice – Centro

Zlín – Náměstí Míru

**2a) Jaký je Váš důvod?**

.....

.....

.....

.....

**3. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a   | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a   |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

**3a) Pokud je Vaše odpověď „spíše nespokojen/a“ či „velmi nespokojen/a“, co by pomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> lepší dopravní spojení do zaměstnání | <input type="checkbox"/> lepší pracovní vztahy a atmosféra |
| <input type="checkbox"/> jiný druh vykonávané práce           | <input type="checkbox"/> možnost zvyšovat si kvalifikaci   |
| <input type="checkbox"/> vyšší finanční ohodnocení            | <input type="checkbox"/> další: .....                      |

**4. Z hlediska Vašeho budoucího kariérního růstu jste rozhodnut/a:**

- změnit zaměstnání co nejdříve
- změnit zaměstnání v rámci jednoho roku
- změnit zaměstnání v rámci několika let
- zůstat ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. dlouhodobě, jestli to bude možné

<b>II. ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b>
--

**5. Jak jste spokojen/a se systémem finančního ohodnocení ve společnosti?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a   | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a   |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

**5a) Co byste zlepšil/a?**

.....  
.....

**6. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami společnosti?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> velmi spokojen/a   | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a   |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a |

**6a) Jakou další zaměstnaneckou výhodou byste uvítal/a ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. (označte libovolné množství zaměstnaneckých výhod)?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> příspěvek k penzijnímu připojištění         | <input type="checkbox"/> 13. plat               |
| <input type="checkbox"/> odměny při různých jubileích                | <input type="checkbox"/> příspěvek na dopravu   |
| <input type="checkbox"/> vstupenky na fitness, bazén, masáže         | <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na vzdělání: PC či jazykové kurzy | <input type="checkbox"/> jiné: .....            |

<b>III. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ</b>
--------------------------------

**7. Jak celkově hodnotíte pracovní prostředí (čistota, osvětlení, hluk, teplota, zápach) ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.?**

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> velmi dobře  | <input type="checkbox"/> spíše dobře  |
| <input type="checkbox"/> spíše špatně | <input type="checkbox"/> velmi špatně |

velmi dobře    spíše dobře    spíše špatně    velmi špatně

**a) Jak hodnotíte stav**

**a vybavení Vašeho pracoviště?**               

**b) Jak hodnotíte stav**

**a vybavení sprch a toalet?**               

**c) Jak hodnotíte stav**

**a vybavení šaten?**               

**d) Máte nějaké návrhy na zlepšení?**

.....  
 .....

<b>IV. SPOLEČNOST PEXX CONSULTING, S. R. O.</b>
---

**8. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?**

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
a) Firma PEXX Consulting, s. r. o. (McDonalds) má v okolí dobré jméno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Mám pocit jistoty svého zaměstnání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mám možnost kariérního růstu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Mám možnost zvyšování své kvalifikace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Odešel/a bych, kdyby mi byla nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Můj nadřízený jeví zájem vyslechnout si můj názor při řešení problémů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Jsem spokojen/a s úrovní komunikace s nadřízeným (vedoucím).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Svým přátelům bych doporučil/a práci ve firmě PEXX Consulting, s. r. o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem ve společnosti?**

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

**10. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními?**

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

**a) Mám pocit, že můžu**

**svobodně vyjádřit svůj ná-  
zor bez jakékoli újmy.**

**b) Mám dostatek informací  
důležitých k mé práci.**

**c) Mám tyto informace  
vždy včas.**

**d) Tyto informace jsou  
předávány vhodnou  
a uspokojivou formou.**

**11. Máte nějaké další připomínky ke společnosti PEXX Consulting s. r. o.?**

.....  
.....  
.....

**V. DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE**

**12. Vyjádřete míru důležitosti (významu) u níže uvedených faktorů, přičemž: 1 – nej-  
důležitější, 4 – nejméně důležitý.**

... jistota zaměstnání

... pracovní doba

... dobré jméno, prestiž společnosti

... pracovní kolektiv

... druh práce

... vedení firmy

... finanční ohodnocení

... možnost kariérního růstu

**13. Který z níže uvedených výroků Vás nejvíce vystihuje (označte maximálně 3 výroky)?**

- Jedinou mojí motivací jsou peníze.
- Na penězích mi nezáleží, pro společnost dělám maximum.
- Do práce chodím vždy dobře naladěn/a.
- Těším se na své kolegy.
- Práce mě plnohodnotně uspokojuje.
- Současný druh práce mě brzdí v mé další realizaci.
- Jiná: .....

**14. Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?**

- do 15 minut
- 16 – 30 minut
- 31 – 60 minut
- více než 60 minut

**14a) Jaký/é dopravní prostředek/dky využíváte k dopravě do zaměstnání?**

.....

**15. Jak velkou částku měsíčně vydáte za dopravu do zaměstnání v českých korunách?**

..... Kč

**16. Jak dlouho jste ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. zaměstnán/a?**

.....

**17. Vaše pohlaví:**

- žena
- muž

**18. Váš věk:**

- do 18 let
- 19 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 60 let
- 61 a více let

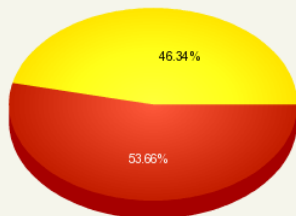
**19. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:**

- základní
- výuční list
- středoškolské – maturita
- vysokoškolské



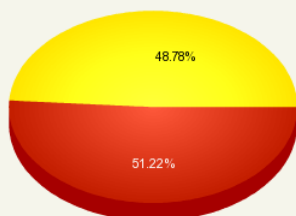
## PŘÍLOHA P II: STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ

V jaké prodejně společnosti PEXX Consulting s.r.o. nyní pracujete?



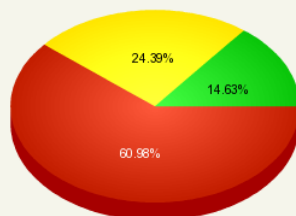
■ Malenovice - Centro: 22 (53.66%)  
 ■ Zlín - Náměstí Míru: 19 (46.34%)

Ve které z prodejen PEXX Consulting s.r.o. byste chtěl/a pracovat?



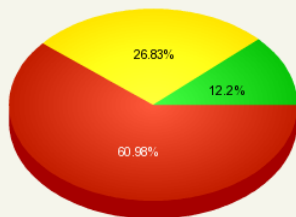
■ Malenovice - Centro: 21 (51.22%)  
 ■ Zlín - Náměstí Míru: 20 (48.78%)

Z hlediska Vašeho budoucího kariérního růstu jste rozhodnut/a:



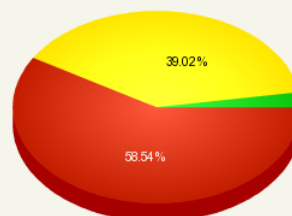
■ změnit zaměstnání v rámci několika let: 25 (60.98%)  
 ■ zůstat ve společnosti PEXX Consulting s.r.o. dlouhodobě, jestli to bude možné: 10 (24.39%)  
 ■ změnit zaměstnání v rámci jednoho roku: 6 (14.63%)

Jak celkově hodnotíte pracovní prostředí (čistota, osvětlení, hluk, teplota, zápach) ve společnosti PEXX Consulting s.r.o.?



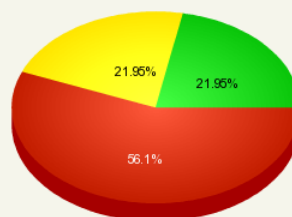
■ spíše dobře: 25 (60.98%)  
 ■ velmi dobře: 11 (26.83%)  
 ■ spíše špatně: 5 (12.2%)

Jak hodnotíte stav a vybavení Vašeho pracoviště?



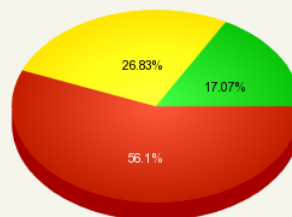
■ spíše dobře: 24 (58.54%)  
 ■ velmi dobře: 16 (39.02%)  
 ■ spíše špatně: 1 (2.44%)

Jak hodnotíte stav a vybavení sprch a toalet?



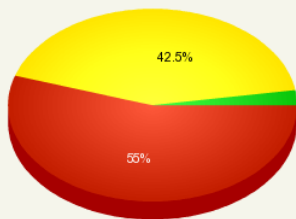
■ spíše dobře: 23 (56.1%)  
 ■ velmi dobře: 9 (21.95%)  
 ■ spíše špatně: 9 (21.95%)

Jak hodnotíte stav a vybavení šaten?



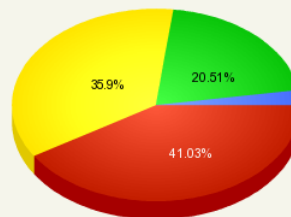
■ spíše dobře: 23 (56.1%)  
 ■ spíše špatně: 11 (26.83%)  
 ■ velmi dobře: 7 (17.07%)

Firma PEXX Consulting s.r.o. (McDonalds) má v okolí dobré jméno.



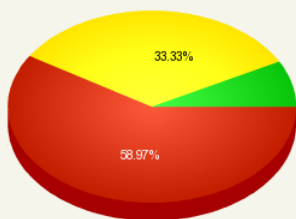
■ určitě ano: 22 (55%)  
■ spíše ano: 17 (42.5%)  
■ spíše ne: 1 (2.5%)

Odešel/a bych, kdyby mi byla nabídnuta práce s vyšším ohodnocením.



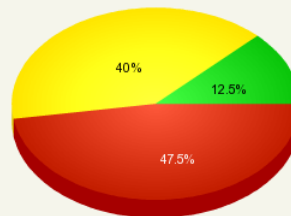
■ určitě ano: 16 (41.03%)  
■ spíše ano: 14 (35.9%)  
■ spíše ne: 8 (20.51%)  
■ určitě ne: 1 (2.56%)

Mám pocit jistoty svého zaměstnání.



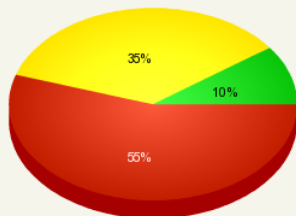
■ spíše ano: 23 (58.97%)  
■ určitě ano: 13 (33.33%)  
■ spíše ne: 3 (7.69%)

Můj nadřízený jeví zájem vyslechnout si můj názor při řešení problémů.



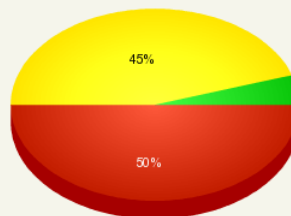
■ spíše ano: 19 (47.5%)  
■ určitě ano: 16 (40%)  
■ spíše ne: 5 (12.5%)

Mám možnost kariérního růstu.



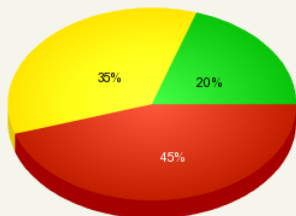
■ určitě ano: 22 (55%)  
■ spíše ano: 14 (35%)  
■ spíše ne: 4 (10%)

Jsem spokojen/a s úrovní komunikace s nadřízeným (vedoucím).



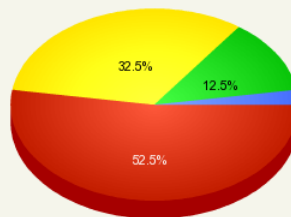
■ spíše ano: 20 (50%)  
■ určitě ano: 18 (45%)  
■ spíše ne: 2 (5%)

Mám možnost zvyšování své kvalifikace.



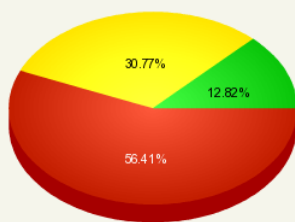
■ určitě ano: 18 (45%)  
■ spíše ano: 14 (35%)  
■ spíše ne: 8 (20%)

Svým přátelům bych doporučil/a práci ve firmě PEXX Consulting s.r.o.



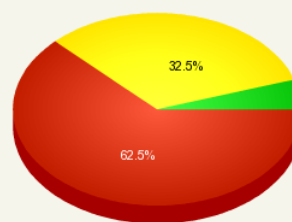
■ spíše ano: 21 (52.5%)  
■ určitě ano: 13 (32.5%)  
■ spíše ne: 5 (12.5%)  
■ určitě ne: 1 (2.5%)

Jak jste spokojen s pracovním kolektivem ve společnosti?



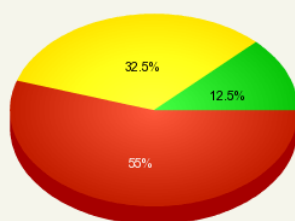
■ velmi spokojen/a: 22 (56.41%)  
■ spíše spokojen/a: 12 (30.77%)  
■ spíše nespokojen/a: 5 (12.82%)

Tyto informace jsou předávány vhodnou a uspokojivou formou.



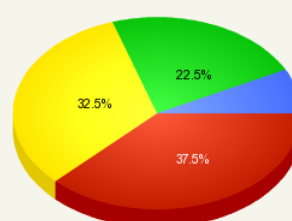
■ spíše ano: 25 (62.5%)  
■ určitě ano: 13 (32.5%)  
■ spíše ne: 2 (5%)

Mám pocit, že můžu svobodně vyjádřit svůj názor bez jakékoliv újmy.



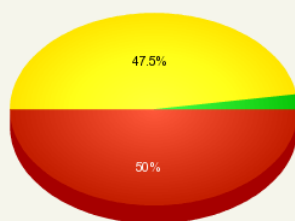
■ spíše ano: 22 (55%)  
■ určitě ano: 13 (32.5%)  
■ spíše ne: 5 (12.5%)

Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?



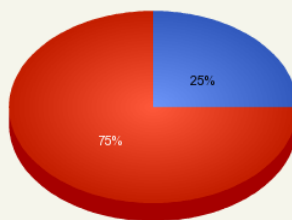
■ do 15 minut: 15 (37.5%)  
■ 16 - 30 minut: 13 (32.5%)  
■ 31 - 60 minut: 9 (22.5%)  
■ více než 60 minut: 3 (7.5%)

Mám dostatek informací důležitých k mé práci.



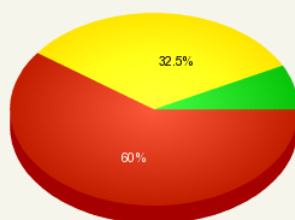
■ spíše ano: 20 (50%)  
■ určitě ano: 19 (47.5%)  
■ spíše ne: 1 (2.5%)

Vaše pohlaví:



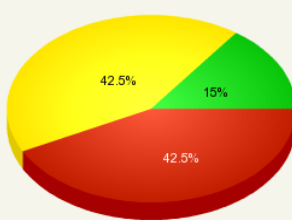
■ žena: 30 (75%)  
■ muž: 10 (25%)

Mám tyto informace vždy včas.



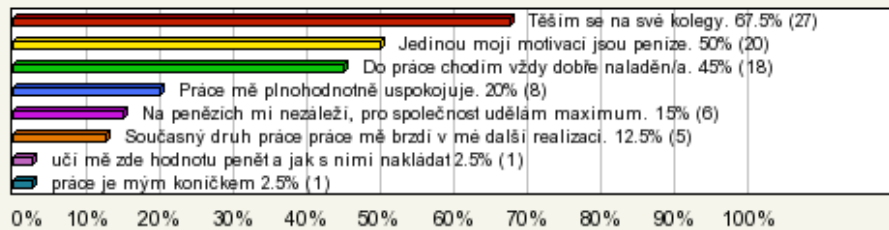
■ spíše ano: 24 (60%)  
■ určitě ano: 13 (32.5%)  
■ spíše ne: 3 (7.5%)

Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:



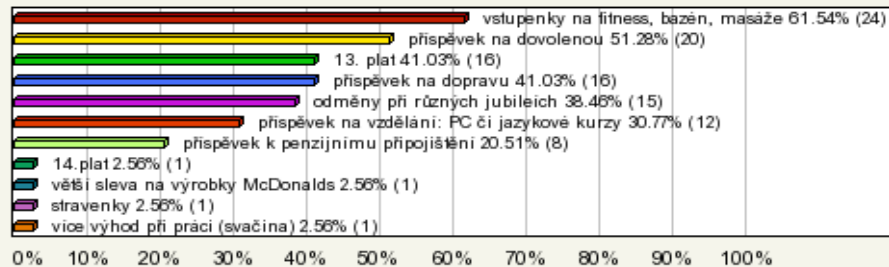
■ středoškolské - maturita: 17 (42.5%)  
■ základní: 17 (42.5%)  
■ výuční list: 6 (15%)

Který z níže uvedených výroku Vás nejvíce vystihuje (označte maximálně 3 výroky)?



- Těším se na své kolegy.: 27 (67.5%)
- Jedinou mojí motivací jsou peníze.: 20 (50%)
- Do práce chodím vždy dobře naladěn/a.: 18 (45%)
- Práce mě plnohodnotně uspokojuje.: 8 (20%)
- Na penězích mi nezáleží, pro společnost udělám maximum.: 6 (15%)
- Současný druh práce práce mě brzdí v mé další realizaci.: 5 (12.5%)
- učí mě zde hodnotu peněz a jak s nimi nakládat.: 1 (2.5%)
- práce je mým koníčkem.: 1 (2.5%)

Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste uvítal/a ve společnosti PEXX Consulting s.r.o. (označte libovolným množstvím zaměstnaneckých výhod)?



- vstupenky na fitness, bazén, masáže: 24 (61.54%)
- příspěvek na dovolenou: 20 (51.28%)
- 13. plat: 16 (41.03%)
- příspěvek na dopravu: 16 (41.03%)
- odměny při různých jubileích: 15 (38.46%)
- příspěvek na vzdělání: PC či jazykové kurzy: 12 (30.77%)
- příspěvek k penzijnímu připojištění: 8 (20.51%)
- 14. plat: 1 (2.56%)
- větší sleva na výrobky McDonalds: 1 (2.56%)
- stravenky: 1 (2.56%)
- více výhod při práci (svačina): 1 (2.56%)