

Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti

Nela Hrušková

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Nela Hrušková
Osobní číslo:	M190076
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na motivaci zaměstnanců a motivační systém.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Provedte analýzu motivačního systému ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení motivačního systému ve vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th ed. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018, 204 s. ISBN 978-80-2710-629-5.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-2475-870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu motivačního systému ve společnosti CN Group CZ a.s. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout a doporučit společnosti opatření ke zlepšení motivačního systému. Dílčím cílem je zanalyzovat aktuální motivační systém ve společnosti a pomocí dotazníkového šetření zjistit, jak jsou zaměstnanci vybrané firmy spokojeni a motivováni.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá pojmy z oblasti motivace, motivačními teoriemi, odměňováním zaměstnanců, řízením lidských zdrojů a motivačním programem. Praktická část zahrnuje představení a historii společnosti, personální ukazatele, analýzu současného motivačního systému a dotazníkové šetření.

Klíčová slova: motivace, odměňování, benefity, lidské zdroje, motivační systém

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the motivation system in the company CN Group CZ a.s. The main goal of the bachelor thesis is to design measures to improve the motivation system and recommend them to the company. The partial goal is to analyze the current motivation system in the company and use a questionnaire survey to find out how satisfied and motivated employees of the selected company are.

The bachelor thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part deals with concepts in the field of motivation, motivational theories, employee remuneration, human resource management and motivational program. The practical part includes the introduction and history of the company, personnel indicators, analysis of current motivation system and a questionnaire survey.

Keywords: motivation, remuneration, benefits, human resources, motivation system

Chtěla bych především poděkovat panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za vstřícný přístup, vynikající spolupráci, věnovaný čas, cenné rady a provedení cestou bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti CN Group CZ a.s. za poskytnutí potřebných informací a také všem zaměstnancům, kteří se ochotně zapojili do dotazníkového šetření.

Poslední velké díky patří mé rodině, která mě celé studium podporovala a především příteli, který mi byl po celou dobu bakalářského studia oporou.

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE	12
1.1 MOTIVACE	12
1.2 MOTIV	12
1.3 STIMULACE	13
1.4 STIMUL.....	13
1.5 TYPY MOTIVACE.....	14
1.5.1 Vnější a vnitřní motivace	14
1.5.2 Hmotná a nehmotná motivace.....	14
1.5.3 Pozitivní a negativní motivace	14
1.6 DEMOTIVACE	15
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	16
2.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB	16
2.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE MOTIVACE.....	17
2.3 ALDERFEROVA TEORIE (TEORIE TŘÍ KATEGORIÍ POTŘEB)	18
2.4 MCGREGOROVA TEORIE XY	18
2.5 TEORIE OČEKÁVÁNÍ	19
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	20
3.1 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
3.1.1 Celková odměna.....	21
3.1.2 Mzda a plat.....	22
3.1.3 Doplnkové mzdové formy.....	23
3.1.4 Zaměstnanecké výhody	24
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	25
4.1 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	25
4.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	26
4.3 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	27
4.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	27
4.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	28
4.4.2 Řízení talentů	29
4.5 OBLÍBENÉ BENEFITY.....	30
5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	31
5.1 VEDENÍ LIDÍ	32

5.1.1	Autokratický styl	32
5.1.2	Demokratický styl	32
6	MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	33
6.1	TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	33
7	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
8	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
8.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
8.2	FIREMNÍ KULTURA	38
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
8.4	VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	40
9	AKTUÁLNÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	43
9.1	MZDA.....	43
9.1.1	Pevná složka mzdy	43
9.1.2	Pohyblivá složka mzdy	43
9.2	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	44
9.3	SROVNÁNÍ POBOČEK	45
9.4	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	46
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	47
10.1	SESTAVENÍ A STRUKTURA DOTAZNÍKU	47
10.2	PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
10.2.1	Hypotézy	48
10.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
10.4	VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	61
10.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	66
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75

ÚVOD

Lidé, lidské zdroje, lidský kapitál či zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem každé společnosti. Všechny tyto pojmy představují to nejcennější bohatství, co může společnost získat. Za úspěšným prosperujícím podnikem stojí především schopní zaměstnanci a jejich nadřízení, kteří je řídí a vedou správným směrem k dosažení cílů podniku. V dnešní době se na zaměstnance, jakožto na lidské zdroje, pohlíží zcela jinak než před lety. Už to nejsou pouhé výrobní faktory, ale součást organizace, bez které se nedá obejít. Dříve byli zaměstnanci považováni pouze za další výrobní faktor a nebralo se v potaz, že by mohli mít nějaké potřeby, natož emoce. Doba se vyvíjela, rostly nároky a nespokojenost zaměstnanců a společnosti si začaly uvědomovat, že pokud o své zaměstnance nebudou dostatečně pečovat a motivovat je, projeví se to na jejich pracovním výkonu a tím pádem i na výsledcích podniku. Základem pro získání a udržení zaměstnance je pracovní motivace. Společnosti se musí zajímat o to, co zaměstnance motivuje, co ho pohání vpřed, jaké jsou jeho potřeby a přání a následně vytvořit motivační program. Jelikož každého motivuje něco jiného, každá společnost má svůj unikátní program. Někoho motivují jen peníze a další finanční odměny, zatímco někoho motivuje vnitřní pocit z dobře vykonané práce. Jsou to právě motivační nástroje, co podnik odlišuje od konkurence, proto je důležité věnovat pozornost především těm nástrojům, které zaměstnanci ocení, využijí a budou je motivovat k vytvoření loajality ke společnosti. Než podnik začne seznamovat zaměstnance s pravidly a popisem práce, měl by se seznámit především s motivací zaměstnance. Tento fakt je hlavním důvodem, proč je bakalářská práce zaměřena na motivaci zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny základní pojmy v oblasti motivace, nejznámější motivační teorie, odměňování, péče o zaměstnance a řízení lidských zdrojů. V závěru teorie bude uveden jednoduchý postup, jak správně sestavit fungující motivační program.

Praktická část se bude zabývat analýzou aktuálního motivačního systému ve společnosti CN Group CZ a.s. Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěno, s čím jsou zaměstnanci spokojeni a co je motivuje. Závěrem praktické části budou návrhy a doporučení, tedy co by společnost mohla změnit, aby přispěla ke větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout a doporučit opatření ke zlepšení motivačního systému ve společnosti CN Group CZ a.s. Dílčím cílem je zanalyzovat aktuální motivační systém společnosti a pomocí dotazníkového šetření zjistit, co zaměstnance v dané firmě motivuje, co by je mohlo motivovat ještě více a co je naopak nemotivuje vůbec. I když společnost působí stabilně, potýká se s vyšší fluktuací, je tedy především v jejím zájmu přesvědčit se o tom, zda poskytované motivační nástroje opravdu plní svou funkci.

Cílem teoretické části je seznámit se s danou problematikou a získat poznatky potřebné ke zpracování praktické části. Praktická část zahrnuje představení společnosti, důležité historické okamžiky společnosti a personální ukazatele, které vychází z údajů výročních zpráv. Další potřebné informace jsou čerpány z interních zdrojů společnosti a z firemních webových stránek. V neposlední řadě je zde provedena analýza motivačního systému, která zahrnuje odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

V rámci dotazníkového šetření, budou stanoveny hypotézy, které budou vyhodnoceny na základě odpovědí od respondentů. Hypotézy budou ověřeny pomocí chi-kvadrát testu v kontingenční tabulce. Následuje dotazníkové šetření, které bude probíhat na základě kvantitativního výzkumu. Sbíráni dat proběhne on-line formou prostřednictvím Google formuláře a dotazník bude distribuován všem programátorům společnosti CN Group CZ a.s. ze zlínské pobočky, na kterou je tato práce zaměřena, jelikož je to přání firmy. V praktické části nebude chybět ani SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek společnosti, která rovněž přispěje k analýze situace ve společnosti.

V závěru praktické části budou sestaveny návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího motivačního systému. Návrhy by měla společnost zvážit a případně zrealizovat podle uvážení. Zlepšení motivačního systému by mělo vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, tudíž i ke zvýšení motivace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE

První kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti motivace. V kapitole je vysvětlen rozdíl mezi motivací a stimulací, jelikož tyto dva pojmy se lidem často pletou. Dále jsou zde objasněny a rozlišeny typy motivace. Pro správné pochopení následujících kapitol je nutné se v základních pojmech orientovat.

1.1 Motivace

Pojem motivace vychází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená pohyb. Motivace vyjadřuje předem stanovený cíl a způsob jeho výběru. Představuje sílu, která aktivuje, určuje a řídí chování člověka. Zahrnuje různé faktory, které mohou chování člověka výrazně ovlivnit. Motivací je taková odměna, která uspokojuje potřeby a přání výměnou za vykonání určité aktivity. Správně motivovaní lidé jsou ochotni vynaložit úsilí a mají k činnosti pozitivní přístup, což napomáhá k podávání lepších výkonů a využívání schopností naplno. Díky správné motivaci je celý proces motivování jednodušší a lze dosáhnout vymezeného cíle rychleji. (Armstrong, 2016, s. 188)

Podle Plamínka (2018, s. 88) se pod pojmem motivace ukrývá motivační proces i jeho výsledek. Základem je do něčeho se nenutit a vytvořit si nenásilný vztah k dané činnosti nebo chování. Pozitivní vztah k činnostem má většinou dvě příčiny, buď je cíl spojen s vnější odměnou, nebo se váže k vnitřnímu uspokojení.

Pauknerová (2012, s. 92) vysvětluje, že úroveň nízké a nadměrné motivace se v podstatě neliší. Pokud je pracovník nedostatečně motivován nebo není do aktivity zapálen, úroveň výkonu se snižuje. To stejné platí pro přemotivované pracovníky, kteří chtějí být úspěšní a vyniknout nad ostatními pomocí nadměrného snažení. V tomto případě platí, že méně je více.

1.2 Motiv

Motiv představuje hlavní důvod k tomu, proč něco udělat. Jedná se o vnitřní pohnutku, která vyvolává určitou činnost a s tou spojené chování do té doby, než je dosažen cíl. Taktéž může být charakterizován jako pohon, který vychází z nás samotných nebo vzniká na popud ostatních. „*Bez ohledu na to, odkud motivy pochází, je člověk nejvíce motivován tehdy, pokud jsou vnější a vnitřní motivy v rovnováze.*“ (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 317)

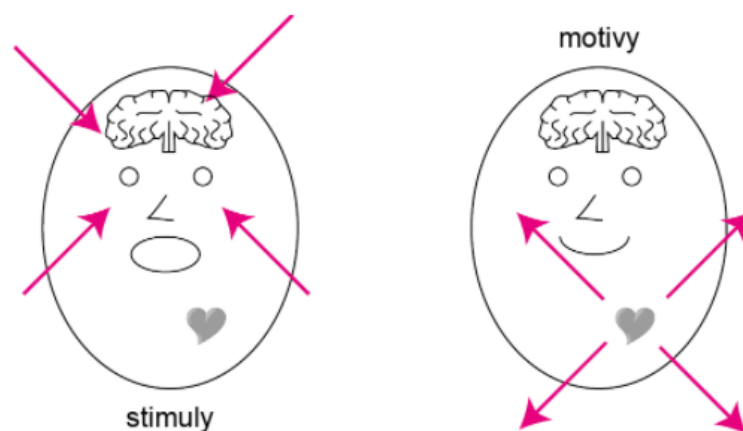
1.3 Stimulace

Pojem stimulace vychází z motivace a představuje činnost vyvolávající ochotu něco udělat za pomoci vnějších stimulů. V porovnání s motivací je stimulace považována za poměrně jednoduchý proces. Člověk plní své úkoly tak dlouho, dokud je mu poskytována adekvátní odměna. Pokud dojde k přerušení stimulace, pravděpodobně dojde k zastavení činnosti. Z toho vyplývá, že motivace je sice složitější proces, ale dlouhodobějšího charakteru a může pokračovat i po přerušení stimulace. (Plamínek, 2018, s. 88)

Stimulace působí především na pracovníky s nižší životní úrovní. Zvyšující se úroveň pracovníka může způsobit vyšší nároky na potřeby. Pokud nastane takový bod, kdy stimuly přestávají účinkovat kvůli nadměrnému poskytování odměn a spíše převažují vnitřní motivy, jedná se o tzv. „kulminační“ bod, kterého každý může dosáhnout v jinou dobu. Jelikož se motivace mění tak, jak se mění potřeby, je vhodné jednou za čas provést výzkum, co pracovníky motivuje a co oceňují z poskytnutých odměn nejvíce. (Porvazník, Ljudvigová, Vydrová, 2016, s. 325)

1.4 Stimul

Stimuly neboli vnější podněty fungují na základě správné stimulace. Typickým příkladem může být finanční odměna a nefinanční benefity (např. služební auto). Jedná se o hodnoty, které přicházejí zvenčí a nesou s sebou užitek a uspokojení potřeb. Obrázek 1 znázorňuje rozdíl mezi motivací a stimulací pomocí vnějších stimulů působících na člověka z vnějšku a motivů působících z vnitra. (Plamínek, 2015, s. 16)



Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015, s.16)

1.5 Typy motivace

Mezi základní typy motivace se řadí motivace vnější a vnitřní, hmotná a nehmotná, pozitivní a negativní. V následujících podkapitolách jsou jednotlivé typy podrobně vysvětleny.

1.5.1 Vnější a vnitřní motivace

Armstrong (2016, s. 188) uvádí, že ke vnitřní motivaci dochází, pokud člověk cítí, že jeho práce je důležitá, zajímavá a vzrušující. Mezi vnitřní faktory motivace patří zejména samostatnost, získávání nových schopností, sebeúcta, společenské postavení a dobré výsledky. Vnitřní faktory znázorňují potřeby, které pracovník uspokojuje již při samotném výkonu práce.

Vnější motivace má okamžitý a silný efekt, avšak netrvá příliš dlouho. Zahrnuje finanční odměny např. mzda, prémie, bonusy, ale také sem patří naděje na zvýšení mzdy, pochvala či uznání. (Armstrong, 2016, s. 189)

1.5.2 Hmotná a nehmotná motivace

Hlavní hmotnou odměnou jsou především peníze, které lze využít k čemukoliv. Mezi nefinanční hmotné odměny patří například mobilní telefon, počítač nebo služební auto. Často objevující se klesající motivační účinek je způsoben rychlejším uspokojením potřeb, tím pádem další hmotné faktory nebudou člověka tolik motivovat.

Co se týče nehmotné motivace, zahrnuje především faktory vnitřní, ale patří sem i část vnějších faktorů. Je důležité zabývat se i nehmotnou motivací a podporovat pracovníky formou uznání, pochvaly, vyjádřením potřebnosti jejich práce a možnosti uplatnění schopností neboli seberealizace. (Urban, 2017, s. 16)

1.5.3 Pozitivní a negativní motivace

Další motivování může být formou odměn a trestů pomocí metody „cukru a biče“. Negativní motivace funguje na základě strachu, a to především obavy ze ztráty zaměstnání, příjmu, odebrání prémie či bonusů a dalších postihů. Tyto nástroje dokáží člověka donutit k vykonání různých činností a jsou velmi dobrým stimulem. Je zřejmé, že negativní motivace se musí kombinovat s pozitivní motivací, kam se řadí všechny faktory, které přináší potěšení. (Porvazník, Ljudvigová, Vydrová, 2016, s. 318)

1.6 Demotivace

Demotivace může být definována jako nedostatek motivace v kombinaci s nečinností a výrazně ovlivňuje chování a postoj zaměstnance. Pokud je hnacím pohonem špatná motivace neboli demotivace, výsledkem je nízká výkonnost, nízká loajalita a vysoká fluktuace zaměstnanců, přičemž nic z toho nepřispívá k růstu a rozvoji podniku. Někdy mohou být předmětem demotivace i běžné denní pracovní činnosti. Každého zaměstnance demotivuje něco jiného. (The Influence of Employee Demotivation..., 2021)

V zájmu podniku je motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu, avšak namísto úvah o způsobu motivování, by se měl podnik soustředit především na zabránění vzniku jejich demotivace, která je mnohdy častější než motivace. Motivovat zaměstnance lze pouze v takovém podniku, kde nepřevládá nespokojenost a pocity, které brání motivaci. (The Influence of Employee Demotivation..., 2021)

Většina zaměstnanců nastupuje do nového zaměstnání s motivací, snahou a vidinou nulových problémů, avšak průzkumy ukazují, že zhruba po půl roce od nástupu začíná pracovní morálka zaměstnanců klesat. Mezi zdroje demotivace patří zejména nadměrná až nerealistická očekávání zaměstnanců, což má většinou na svědomí organizace, která se snaží získat zaměstnance na volné pracovní pozice. Zaměstnanci přicházejí do práce kvůli možnostem, podmínkám či dobré pověsti podniku, avšak odcházejí především kvůli jednání přímých nadřízených. (Urban, 2021)

Mezi nejčastější faktory demotivace patří:

- nedostatek pochvaly a ocenění – nejdůležitější nástroj okamžité motivace, přestože jsou zaměstnanci spokojeni s platem a ostatními podmínkami, nedostatečná pochvala a uznání od nadřízeného způsobuje pokles motivace a spokojenosti,
- nespravedlivé ohodnocení – může se jednat o slovní nebo finanční hodnocení, zaměstnanci můžou v důsledku takového jednání omezit své pracovní úsilí nebo ztratit sebevědomí,
- projevy nedůvěry – platí, že důvěra nadřízeného zvyšuje sebedůvěru zaměstnance,
- opomíjení zpětné vazby – zaměstnanci mají potřebu být hodnoceni, proto při absenci zpětné vazby můžou mít pocit, že jejich práce je zbytečná,
- preferování talentovaných zaměstnanců – zvýhodnění těch „lepších“ zaměstnanců, ostatní zaměstnanci můžou nabývat dojmu, že jsou ti „horší.“ (Urban, 2021)

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie jsou rozděleny do tří základních kategorií – teorie potřeb, teorie typologie pracovníků a teorie motivačního procesu. Odborníci zabývající se výzkumem chování, jednání a reagování člověka na různé podněty neustále vyvíjejí nové názory díky aktuálním poznatkům a zobecňují jednotlivé motivační teorie. Každý člověk je jiný, takže není možné teorie považovat za návod k dosažení identického chování lidí v konkrétních situacích a za určitých podmínek. (Porvazník, Ljudvigová, Vydrová, 2016, s. 320)

V této kapitole je podrobně popsána Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Alderferova teorie ERG, McGregorova teorie XY a Vroomova teorie očekávání.

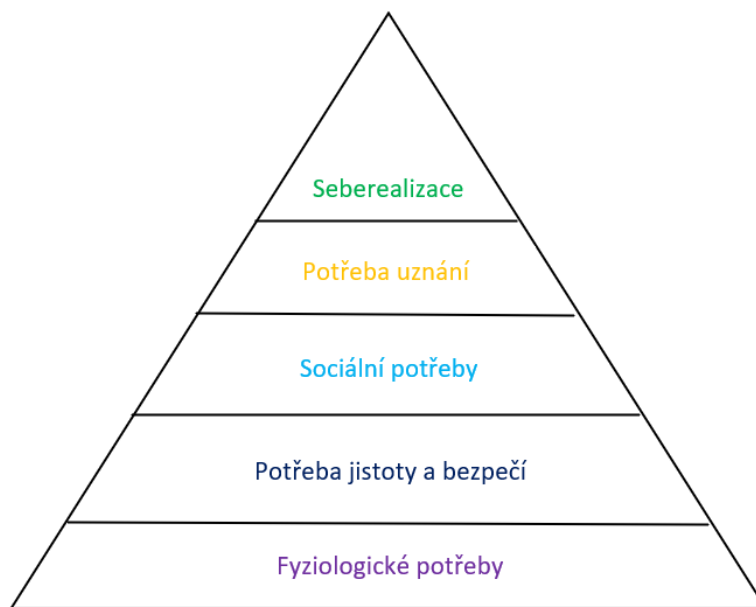
2.1 Maslowova teorie potřeb

S nejpoblárnější teorií zvanou teorie hierarchie potřeb přišel Abraham Maslow. Podle něj je porozumění motivaci obecně základ pro pochopení motivace pracovníků. Maslow byl přesvědčen o tom, že každého motivuje určitá potřeba, která vychází z potřeby dosud neuspokojené. Maslowova pyramida potřeb je uspořádaná hierarchicky dle důležitosti, přičemž po uspokojení fyziologických potřeb nastává potřeba uspokojit potřeby na vyšší úrovni. (Porvazník, Ljudvigová, Vydrová, 2016, s. 321)

Rozdělení potřeb podle Maslowa (Porvazník, Ljudvigová, Vydrová, 2016, s. 321):

- fyziologické potřeby – představují základní potřeby člověka jako je potrava, voda, střecha nad hlavou, spánek, zajištění rodiny,
- potřeba bezpečí – zahrnuje potřebu být chráněn před fyzickým i psychickým ohrožením, potřebu cítit se v bezpečí, např. ochrana před úrazem, zabezpečení příjmu formou pojištění,
- sociální potřeby – souvisí s mezilidskými vztahy, zahrnují potřebu někam patřit, být akceptován, mít přátele, být milován,
- potřeba uznání – představuje uvědomění si své důležitosti, ocenění výsledků ostatními, pochvalu, respekt a úctu,

- potřeba seberealizace – souvisí s prolínáním osobního a pracovního života, patří sem potřeba uplatnit své znalosti i na pracovišti, vzdělávat se, být užitečný a mít práci jako koníček.



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování dle Porvazníka, Ljudvigové, Vydrové, 2016, s. 321)

2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Stejně jako Maslowova teorie se Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace řadí do teorie potřeb. Jedná se o druhou nejčastější teorii motivace. Už z názvu vyplývá, že je založena na dvou odlišných skupinách faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost. První skupina se skládá z motivátorů a druhá je tvořena frustrátory (hygienické vlivy), příklady je možné nalézt níže v tabulce 1. (Blažek, 2014, s. 165)

Motivátory představují vnitřní faktory, které souvisejí s vykonávanou prací, obsahem práce a náležitým oceněním. S jejich pomocí dochází k motivačnímu účinku, kdy pozitivní účinek přináší spokojenost a příznivou motivaci, zatímco negativní účinek se projevuje jako nespokojenost. (Blažek, 2014, s. 165)

Frustrátory (hygienické vlivy) zahrnují faktory, které působí z vnějšku a souvisí s pracovními podmínkami. Jejich negativní účinek s sebou nese nespokojenost, zatímco pozitivní účinek nepřináší spokojenost, pouze absenci nespokojenosti. Většina pracovníků považuje tyto faktory za samozřejmost. (Blažek, 2014, s. 165)

Tabulka 1 Klasifikace faktorů podle dvoufaktorové teorie motivace (Blažek, 2014, s. 165)

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní podmínky, mzda, vztahy s nadřízenými, styly vedení, pracovní místo	Úspěch, uznání, kariérní růst, odpovědnost, obohacení práce, seberealizace

2.3 Alderferova teorie (teorie tří kategorií potřeb)

I když Alderfer neuznává Maslowovu teorii, svým způsobem na ni navazuje formou snížení počtu úrovní potřeb. Především se neztotožňuje s hierarchickou pyramidou potřeb, která sděluje fakt, že nejdříve musí být uspokojeny všechny fyziologické potřeby a následně ostatní úrovně potřeb. Alderfer zastává názor, že člověk může toužit po potřebách na vyšší úrovni, i když doposud nedošlo k uspokojení fyziologických potřeb. (Mikuláščík, 2015, s. 130)

Alderferova teorie se člení na (Mikuláščík, 2015, s. 130):

- potřeby existenční – fyziologické potřeby, potřeby bezpečí,
- potřeby vztahové – interakční sociální potřeby (pozitivní, negativní),
- potřeby růstové – ocenění, seberealizace, přijetí do kolektivu, dosažení cíle.

2.4 McGregorova teorie XY

McGregorova teorie se zaměřuje na typologii pracovníků a je to jedna ze základních teorií. Motivační teorie XY spočívá v rozdělení pracovníků do dvou skupin podle jejich chování, postojů a přístupu k práci. Pracovník X pohlíží na zaměstnání pouze jako na zdroj obživy, má nechuť k práci, je líný a neposkytuje podniku žádnou přidanou hodnotu. Pravým opakem je pracovník Y, který rád pracuje, činnost jej naplňuje a dokáže být kreativní a iniciativní v různých situacích. (Porvazník, Ljudvigová, Vydrová, 2016, s. 324)

Typické znaky pracovníka X jsou:

- vyhýbá se práci,
- preferuje jasné příkazy,
- plní pouze nevyhnutelné úkoly,
- úkoly plní na základě odměny nebo trestu,
- musí být řízen a kontrolován nadřízeným pracovníkem.

Typické znaky pracovníka Y jsou:

- aktivní a vynalézavý,
 - má pozitivní přístup k práci,
 - nachází v práci uplatnění,
 - rád přijímá zodpovědnost a samostatnost,
 - za kladný přístup je velmi pozitivně hodnocen nadřízeným pracovníkem.
- (Porvazník, Ljudvigová, Vydrová, 2016, s. 324)

2.5 Teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání představuje jednu z teorií motivačního procesu. Podle této teorie dosažení příznivé motivace spočívá v tom, že lidé předem vědí, co přesně musí udělat pro získání hodnotné odměny.

V rámci teorie Vroom definoval tyto tři pojmy (Armstrong, Taylor, 2020, s. 436):

- valence – představuje subjektivní vnímání hodnoty stanoveného cíle,
- instrumentalita – představuje činnost, pomocí které má být dosažen cíl, vyjadřuje subjektivní přesvědčení o tom, že jedna činnost následuje další,
- očekávání – představuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost, že úsilí povede k očekávanému výsledku.

Síla očekávání může být založena na předešlých zkušenostech, avšak někdy ani dosavadní zkušenosti nestačí, jelikož lidé se potýkají často se zcela novými situacemi (změna zaměstnání, způsoby odměňování, nové pracovní podmínky). V důsledku se motivace může začít snižovat. (Armstrong, Taylor, 2020, s. 436)

„Člověk je tedy motivován k realizaci určité činnosti tím více, čím více si cení cíle, kterého chce prostřednictvím této činnosti dosáhnout a čím více věří, že tohoto cíle dosáhne.“
(Blažek, 2014, s. 166)

Pokud snaha pracovníka nesouvisí s dosažením cíle, ale pouze s vidinou odměny, významnou roli dostává očekávání, jestli mu bude odměna udělena. Vnímání hodnoty předem stanoveného cíle může být sníženo, pokud pracovník předem ví, že cíle dosáhne bez problému. Z toho vyplývá, že lehce dosažitelný cíl není zajímavý a opakované činnosti s jistým výsledkem mohou opět způsobit snížení motivace. (Blažek, 2014, s. 166)

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Funkce odměňování pracovníků se považuje za jednu z nejstarších a nejdůležitějších činností personalistů, o kterou se zajímá vedení organizace, a především její pracovníci. Moderní pojetí odměňování pracovníků má mnohem širší význam, nepředstavuje pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje také zaměstnanecké výhody, povýšení či pochvalu za vykonání činnosti. Jelikož odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje motivování, výše a počet odměn ovlivňují taktéž budoucí výkon a kvalitu práce. (Koubek, 2015, s. 283)

Podle Šikýře (2016, s. 128) je účelem odměňování pracovníků spravedlivé ocenění dosaženého výkonu a motivace k další činnosti. Systém odměňování musí být v souladu s pracovní právními předpisy a je nutné brát v potaz hospodářské výsledky organizace. K uspokojení potřeb zaměstnance a realizaci strategických cílů organizace slouží vhodně zvolený systém odměňování.

Podle Armstronga a Taylora (2020, s. 474) mezi základní znaky efektivního a spravedlivého systému odměňování patří:

- spravedlnost, férové jednání, transparentnost,
- odměňování pracovníků podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- zachování spravedlivých mzdových sazeb,
- poskytování atraktivních odměn s cílem udržení pracovníků v organizaci a zvýšení jejich angažovanosti,
- možnost volby benefitů,
- uznání a podpora všech aktivních pracovníků včetně méně výkonných,
- rozvíjení nových systémů a postupů odměňování za účelem dosažení obchodních cílů.

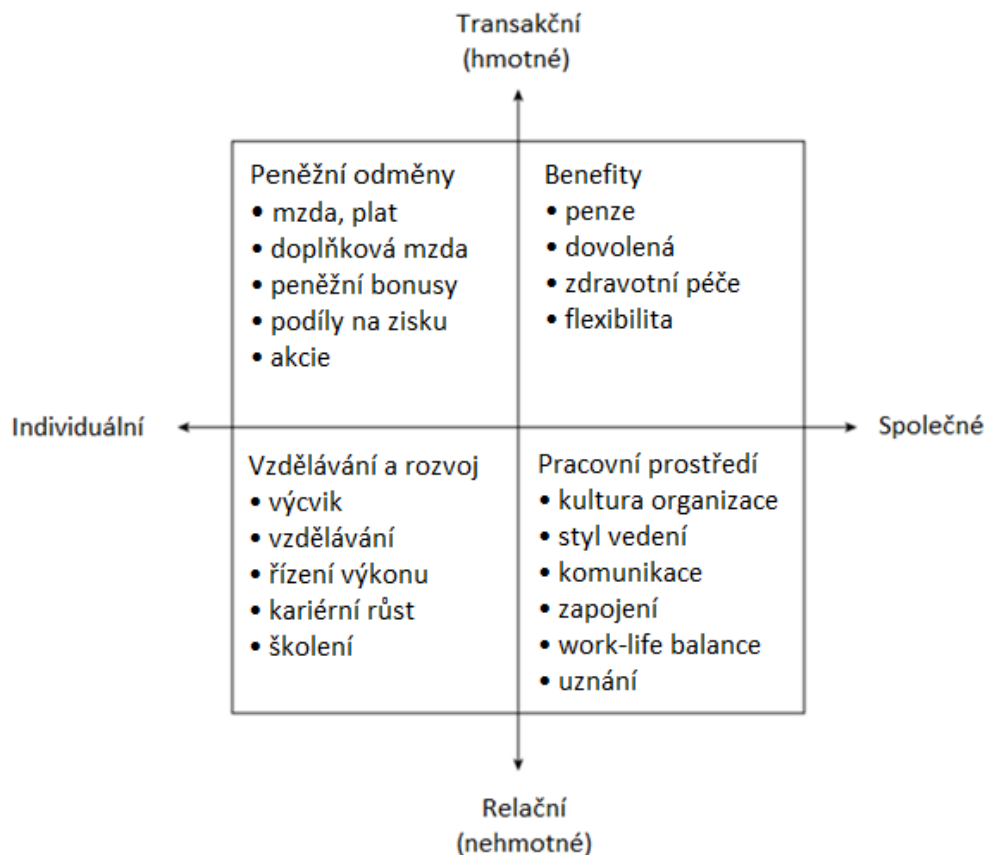
Strategické řízení odměn vyžaduje návrh strategického odměňovacího systému, který vychází z obchodní strategie organizace a skládá se z nejrůznějších postupů a procesů odměňování v takové kombinaci, aby zaměstnanci i organizace dosáhli uspokojení potřeb. Systém odměňování se skládá z finanční a nefinanční odměny dohromady tvořící celkovou odměnu, která se odvíjí od pracovního výkonu a spokojenosti organizace s dosaženými výsledky. (Armstrong a Taylor, 2020, s. 482)

3.1 Formy odměňování

Veškeré zásady, mzdový systém a formy odměňování si stanovuje sám zaměstnavatel, přičemž finální rozhodnutí o odměnách musí být v souladu se zákoníkem práce. Moderní pojetí odměňování zaměstnanců zahrnuje jak peněžní formy odměn, tj. mzda, plat, prémie, tak i nepeněžní formy např. uznání, pochvala, zaměstnanecké benefity, možnost rozvoje zaměstnance, vhodné pracovní podmínky, přátelský kolektiv i vedení. (Šikýř, 2014, s. 117)

3.1.1 Celková odměna

Podle Armstronga a Taylora (2014, s. 365) celková odměna symbolizuje finanční i nefinanční odměny poskytované zaměstnancům, jejímž cílem je všechny typy odměn vzájemně propojit a vytvořit jednotný a smysluplný celek. Model celkové odměny (viz obrázek 3 níže) je tvořen čtyřmi kvadranty a zahrnuje transakční, relační, individuální a společné odměny.



Obrázek 3 Model celkové odměny (Armstrong a Taylor, 2014, s. 366)

3.1.2 Mzda a plat

Mzda představuje nejvýznamnější formu odměňování a patří mezi peněžité plnění. Zaměstnancům v pracovním poměru ji poskytuje zaměstnavatel v závislosti na složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce a její výše se sjednává v pracovní smlouvě ještě před začátkem výkonu práce. Mzdou jsou oceněni všichni pracovníci s výjimkou pracovníků odměňovaných formou platu. (Šikýř, 2016, s. 128)

Šubrt (2018, s. 59) konstatuje, že část mzdy může být poskytována také formou naturální mzdy, tj. jako plnění peněžité hodnoty, avšak pouze nad rámec minimální mzdy a se souhlasem zaměstnance a za předem dohodnutých podmínek. Naturální mzda symbolizuje výkony, výrobky nebo služby s výjimkou tabákových výrobků a lihovin a její výše je vyjádřena v penězích takovým způsobem, aby odpovídala ceně, za kterou je účtuje zaměstnavatel. V České republice se používá minimálně.

Podle Šikýře (2016, s. 130) **časová** mzda patří mezi základní formy mzdy a jedná se o univerzální mzdovou formu, kde je základem hodinová nebo měsíční mzda a její uplatnění je velmi jednoduché a nenáročné. Používá se především u činností, kde je obtížné změřit výkon. Většinou nemá dostatečný pobídkový účinek, proto bývá často doplněna jiným druhem odměny (prémie, osobní ohodnocení).

Druhou základní mzdou je **úkolová** mzda, která se uplatňuje především ve výrobě. Mzda se odvíjí od dosaženého výkonu zaměstnance, který ovlivňuje množství produkce a je nastaven formou norem. Úkolová mzda je velmi dobrým stimulem k nadprůměrnému výkonu, avšak nadměrná snaha dosáhnout produktivity a co nejvyšší odměny může vést k nedodržování pracovních postupů, napětí, porušování bezpečnosti práce či zhoršování kvality výkonu. (Šikýř, 2016, s. 131)

Zaměstnanci pracující ve veřejných službách nebo správě, jejichž zaměstnavatel je stát, obec, kraj nebo příspěvková organizace jsou pravidelně odměňováni formou **platu**, který je financován pomocí veřejných zdrojů a od kterého se nedá odchýlit. V případě dosažení platu nižšího než minimální mzda, je zaměstnavatel povinný doplatit rozdíl. (Koubek, 2015, s. 309)

Lochmannová (2016, s. 87) v literatuře uvádí další formy mzdy, a to konkrétně odměnu z dohody o provedení práce, případně o pracovní činnosti. Jedná se o peněžní plnění, které je poskytováno za vykonanou práci na základě smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Odměna z dohod, plat nebo mzda nesmí dosahovat nižší částky, než je stanovená minimální mzda, z toho důvodu se do základní mzdy a platu nezahrnují přesčasy, příplatky za práci ve svátek, v noci, o víkendu nebo ve ztíženém prostředí. Minimální mzda je zpravidla stanovována začátkem roku a rozhoduje o ní vláda. (Lochmannová, 2016, s. 87)

3.1.3 Doplnkové mzdové formy

Mezi doplňkové mzdové formy patří prémie, osobní ohodnocení, provize a podíly na výsledcích podniku. Jednotlivé formy jsou níže podrobně vysvětleny.

Prémie představuje jednorázové hodnocení (za věrnost) nebo pravidelné hodnocení (za plnění úkolů v požadované kvalitě) zaměstnance, kde jsou pravidla prémie jasně daná. Prémie jsou častým doplňkem časové nebo úkolové mzdy. (Koubek, 2015, s. 315)

Osobní ohodnocení je měsíční příplatek, jehož výši stanovuje nadřazený vycházející z pravidelného hodnocení zaměstnance. Hlavním důvodem poskytování této mzdové formy je přimět zaměstnance k plnění výkonů v požadovaném množství a kvalitě. Bývá často vyjádřeno procentem ze mzdového tarifu. (Lochmannová, 2016, s. 82)

Provize se využívá především v obchodování či službách a její výše závisí na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Odvozuje se procentem z obratu, tržeb, zisku nebo je daná pevnou sazbou. Zaměstnanec odměňován pouze provizí, je často vystaven stresu a nejistotě z prodeje, což způsobuje vysokou nespokojenost a fluktuaci. (Šikýř, 2016, s. 131)

Podíl na výsledcích hospodaření představuje spravedlivý podíl zaměstnanců na dosažených výsledcích podniku. (Šikýř, 2016, s. 132)

Dle Koubka (2015, s. 317) mezi doplňkové mzdové formy lze řadit také odměnu za zlepšovací návrh, zaměstnanecké akcie a ostatní výplaty.

Odměna za zlepšovací návrh se odvozuje buď od přírůstku zisku nebo poklesu nákladů, může být jednorázová nebo vyplácená pravidelně po stanovenou dobu, podporuje a zlepšuje komunikaci s nadřazenými pracovníky.

Zaměstnanecké akcie podnik nabízí zaměstnancům akcie za určitou cenu podle platu, délce zaměstnání v podniku a zisku organizace, mohou být volně obchodovatelné i neobchodovatelné.

Ostatní výplaty zahrnují 13. plat, příspěvky na dovolenou, vánoční příspěvek, odměnu za věrnost, náborový příspěvek.

3.1.4 Zaměstnanecké výhody

Jsou označovány často jako zaměstnanecké benefity neboli odměny, které jsou poskytovány zaměstnancům navíc k finančním odměnám. Důvodem poskytování dalších atraktivních konkurenceschopných odměn je snaha získat, a především udržet si zaměstnance. Každý podnik poskytuje jiné zaměstnanecké benefity s ohledem na strategii, ekonomickou situaci a cíl podniku. (Lochmannová, 2016, s. 88)

Zaměstnanecké výhody mají stanovené čtyři cíle (Lochmannová, 2016, s. 88):

- konkurenceschopnost,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobení se potřebám zaměstnanců,
- dodržení zákonů.

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“ (Koubek, 2015, s. 321)

Na rozdíl od finančních odměn, zaměstnanecké výhody nejsou závislé na výkonu, přesto se někdy při poskytování výhod přihlíží na funkci, postavení, zásluhy a dobu zaměstnání v podniku. Pokud podnik vnímá poskytování výhod jako důvod k větší motivaci zaměstnanců, lepším výkonům a spokojenosti, měl by se zajímat, co vlastně jeho zaměstnanci preferují a co je může motivovat. Důsledkem rozdílných preferencí vznikl tzv. kafeteria systém, což je volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kde si zaměstnanec vybírá jednu z možných nabídek s několika zaměstnaneckými výhodami podle toho, co preferuje. (Koubek, 2015, s. 321)

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit od tří skupin (Lochmannová, 2016, s. 88):

- výhody sociální povahy – příspěvek na životní pojištění hrazen zcela nebo zčásti zaměstnavatelem, příspěvek na penzijní pojištění, ručení za půjčky, příspěvek na kulturu, sport, rekreaci, na školkovné,
- výhody mající vztah k práci – příspěvek na stravování (stravenky), možnost vzdělávání, sleva na produkty, příspěvek na dopravu, ubytování,
- výhody spojené s postavením v organizaci – služební auto, telefon, příspěvek na pracovní oblečení, bezplatné bydlení.

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším a zároveň nejdražším zdrojem, a to si čím dál více podniků uvědomuje, jelikož úspěšnost a konkurenceschopnost je v určité míře závislá na zaměstnancích, jejich schopnostech, motivaci a celkové spokojenosti s prací a odměňováním. Úspěšná firma si moc dobře uvědomuje, že o zaměstnance je třeba pečovat. V dnešní době je neodmyslitelnou součástí personální práce neustálé rozšiřování a zkvalitňování péče o zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 343)

Podle Šikýře (2016, s. 146) péči o pracovníky můžeme rozdělit do dvou skupin:

- povinná a smluvní péče daná pracovněprávními předpisy, zákony, kolektivními a pracovními smlouvami (pracovní doba, prostředí, bezpečnost, ochrana zdraví, odborný rozvoj, stravování),
- dobrovolná péče o pracovníky, která plyne z personální politiky a cílí na získání konkurenční výhody (zaměstnanecké výhody, osobní rozvoj, vzdělávání).

Hlavním cílem a zájmem zaměstnavatele je získat a především udržet si zaměstnance, zvyšovat jejich motivaci k výkonu, rozvíjet jejich schopnosti a docílit propojení individuálních zájmů zaměstnance se zájmy podniku. Dosažení cíle vyžaduje náležitou péči o zaměstnance, která musí respektovat individuální zájmy a potřeby zaměstnanců a celospolečenské zájmy podniku. Při výběru zaměstnání je porovnávání péče o zaměstnance v jednotlivých podnicích většinou hlavním kritériem v rozhodování. (Koubek, 2015, s. 344)

4.1 Pracovní doba a pracovní režim

„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“ (Koubek, 2015, s. 344) Délka pracovní doby a její maximální hodnota je stanovena zákonem zpravidla během týdne a dne. Pracovní doby podniků se liší v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz) či s ohledem na některé skupiny pracovníků. Povaha pracovního procesu, jeho přetržitost či nepřetržitost zpravidla určují pracovní režim, který může být jednosměnný, dvousměnný nebo třísměnný, a to buď sezónně nebo celoročně. V důsledku měnících se provozních požadavků a ve snaze vyjít vstříc zaměstnancům se čím dál častěji

uplatňují tzv. pružné (flexibilní pracovní režimy), které se týkají buď délky pracovní doby, nebo umístění pracovní doby. (Koubek, 2015, s. 344)

Podle Šikýře (2016, s. 154) do flexibilních režimů patří:

- kratší pracovní doba (částečný úvazek) – pokud chce zaměstnanec pracovat v menším rozsahu nebo zaměstnavatel nepotřebuje dalšího zaměstnance na plný úvazek, sjednává se kratší nebo částečný úvazek (např. 20 hodin týdně) v pracovní smlouvě, zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci pouze práce v rozsahu kratší doby a odměňuje ho mzdou příslušnou částečnému úvazku,
- pružné rozvržení pracovní doby – je kombinace základní a volitelné pracovní doby, kterou stanovuje zaměstnavatel, u jednotlivých podniků se liší,
- sdílení pracovního místa (job sharing) – představuje situaci, kdy zaměstnavatel uzavírá pracovní smlouvu na jedno pracovní místo se dvěma nebo více zaměstnanci, kteří společně sdílejí:
 - pracovní náplň – na základě vzájemné dohody si zaměstnanci rozdělují úlohy, povinnosti, pravomoci a odpovědnost jednoho pracovního místa,
 - pracovní doba – stanovená pracovní doba se rozděljuje mezi dva a více zaměstnanců, přičemž nemusí být stejná,
 - odměna – mzda odpovídající jednomu pracovní místu se rozdělí mezi zaměstnance podle toho, jak pracovali,
- distanční práce – pracovní režim, kde je pracovní doba odpracovaná mimo pracoviště zaměstnavatele (práce z domu, u zákazníka), u distanční práce zaměstnanec většinou využívá telefon, počítač a internet ke komunikaci se zaměstnavatelem, obchodními partnery, spolupracovníky či zákazníky.

4.2 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování) v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016, s. 156) Na tvorbu vhodného pracovního prostředí a náležitou péči o něj se zaměřuje práce personalistů. Výsledkem by mělo být příjemné, bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí v souladu s právními předpisy.

Při tvorbě vhodného pracovního prostředí je třeba zohlednit (Šikýř, 2016, s. 156):

- prostorové řešení a barevná úprava – uspořádání pracoviště musí odpovídat hygienickým požadavkům, co se týče užití barev na pracovišti, každá má svou speciální funkci (např. zelená označuje nouzový východ),
- mikroklimatické podmínky – zahrnují teplotu ovzduší, vlhkost, rychlost proudění a výměnu vzduchu,
- osvětlení – ovlivňuje zrakovou pohodu zaměstnanců, musí odpovídat zrakové náročnosti práce, nejlepší volbou je denní světlo,
- hluk – představuje nepříjemný, rušivý či škodlivý účinek ovlivňující emoce a motivaci člověka, zhoršuje výkon nebo v horším případě poškozují sluch.

4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel má povinnost vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika a následně zavádět patřičná opatření, jejichž cílem je odstranit možné příčiny ohrožení zdraví a života zaměstnanců a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost může být kontrolována ze strany ministerstva práce. Mezi další povinnosti zaměstnavatele týkající se zdraví zaměstnanců patří zejména provoz strojů a zařízení odpovídající normám bezpečnosti práce, zřizování, udržování a zlepšování ochranných zařízení, odstranění příčin pracovních úrazů a nemocí z povolání a v poslední řadě nahrazení fyzicky náročných prací novými technologickými postupy. (Koubek, 2015, s. 355)

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Investice do lidských zdrojů je jednou z nejefektivnějších investic. Zaměstnavatel může pozitivně ovlivnit motivaci a spokojenost zaměstnanců s organizací tím, že jim poskytuje možnost kariérního růstu prostřednictvím vzdělávání a vytváření podmínek pro vzdělávání. Práce personalistů v souvislosti s personálním rozvojem se zaměřuje především na péči o kvalifikaci zaměstnanců, její prohlubování a rozšiřování. Zaměstnanci by měli být dostatečně informováni o všech možnostech budoucí kariéry. Z pohledu schopných zaměstnanců nejasná kariéra většinou vyústí v odchod z podniku. (Koubek, 2015, s. 357)

4.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

K dosažení obchodních cílů podniky potřebují zaměstnance s určitou úrovní znalostí, zkušeností a schopností. Vzdělávání a rozvoj je definován jako proces zajištění informované, kvalifikované a angažované pracovní síly. Zahrnuje rozvoj znalostí a dovedností, vzdělávací akce a programy, učení se, vedení a koučování.

Podle Armstronga (2016, s. 108) mezi základní metody vzdělávání a rozvoje patří:

- učení – proces, kterým člověk získává a rozvíjí znalosti, postoje, chování a dovednosti, a to v rámci pracoviště nebo mimo něj,
- rozvoj – růst nebo realizace schopností a potenciálu člověka dosažen prostřednictvím učení a vzdělávání se,
- výcvik (odborné vzdělávání) – proces předávání znalostí a zkušeností zaměstnancům, umožňuje jim získat dovednosti nezbytné k výkonu práce nebo ke zvýšení jejich výkonu,
- vzdělávání – rozvoj znalostí, schopností a dovedností ve všech oblastech života.

Strategie rozvoje a vzdělávání si klade za cíl vytvořit souvislý a komplexní rámec pro rozvíjení zaměstnanců prostřednictvím vytváření kultury učení a formulace organizačních a individuálních strategií učení. Smyslem strategie je navýšení kapacity lidských zdrojů, které jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Odborně jde tedy o rozvoj intelektuálního kapitálu požadovaného organizací a také o zajištění zaměstnanců se správnou kvalifikací k uspokojení současných i budoucích potřeb podniku. (Armstrong, 2016, s. 108)

Podle Koubka (2015, s. 252) už nestačí tradiční metody vzdělávání zaměstnanců, v podnicích je potřeba aplikovat rozvojové aktivity zaměřené na širší znalosti, dovednosti a formování osobnosti zaměstnance. „*Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.*“ (Koubek, 2015, s. 252)

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou skupin (Koubek, 2015, s. 267):

- metody používané na pracovišti:
 - coaching – individuální přístup nadřízeného zahrnující dlouhodobější vysvětlování připomínek a pravidelnou kontrolu zaměstnance ve snaze podnítit jeho vlastní iniciativu,

- mentoring – podobný coachingu s rozdílem, že zaměstnanec nese odpovědnost a je iniciativní, aniž by ho k tomu někdo vedl,
- rotace práce – rozvíjí znalosti zaměstnanců prostřednictvím vykonávání úkolů na různých pracovištích, zaměstnanec tak může zjistit, co ho baví,
- counselling – principem je vzájemná konzultace mezi zaměstnancem a nadřízeným, kdy zaměstnanec navrhuje řešení problémů týkajících se práce a vzdělávání a dostává zpětnou vazbu od nadřízeného pracovníka,
- metody používané mimo pracoviště:
 - případové studie – skutečné nebo smyšlené organizační problémy, kdy se zaměstnanci snaží analyzovat situaci a navrhnout vhodná řešení,
 - workshop – forma případových studií, zahrnuje týmové řešení praktických každodenních problémů a nápady na řešení situací,
 - brainstorming – forma případových studií, spočívá v individuálním navrhování způsobu řešení konkrétního problému, následuje diskuse a výběr optimálního řešení,
 - e-learning – online vzdělávání, které probíhá formou elektronické, komunikační technologie (PC, telefon, tablet).

4.4.2 Řízení talentů

Proces řízení talentů spočívá v zajišťování, udržení a motivování talentovaných lidí, které organizace potřebuje nyní i v budoucnu a je významnou součástí zabezpečování lidských zdrojů. Mezi činnosti řízení talentů patří posuzování potenciálu zaměstnance, rozvíjení talentu, plánování kariéry a následnictví. Někteří lidé se domnívají, že talent má každý, proto by se řízení talentů mělo nejen soustředit na vyvolené jedince s vysokým potenciálem, ale také aktivně objevovat talent u ostatních zaměstnanců. (Armstrong, 2014, s. 265)

Z důvodu různých názorů na to, kdo by měl být do řízení talentů zapojen, jsou vymezeny tři pohledy (Armstrong, 2014, s. 265):

- výjimeční lidé – všichni s vysokým potenciálem a výkonem bez ohledu na pozici,
- výjimečné funkce – správní lidé zastávající strategicky významné funkce,

- všichni lidé – každý je považován za skutečně nebo potenciálně talentovaného a podle toho dostává odpovídající příležitosti.

Rozvíjení talentů je zajištěno prostřednictvím vzdělávacích programů, jejichž cílem je zlepšování schopností, znalostí a dovedností zaměstnance, které organizace vyžaduje. Organizace nabízející příležitosti k budování kariéry mají jistotu přílivu a zásobování nových talentů. (Armstrong, 2014, s. 267)

4.5 Oblíbené benefity

Počet služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti v souvislosti s vykonáváním práce se neustále rozšiřuje. Mezi oblíbené benefity patří (ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY..., 2020):

- stravování – zaměstnavatel má povinnost umožnit zaměstnancům stravování, nejčastějším řešením jsou stravenky, přičemž hodnotu a výši stanovuje zaměstnavatel, další možností je vlastní stravovací zařízení či stravenkový paušál,
- příspěvek na kulturu, sport, rekreaci – volnočasové benefity podporující spokojenost a zdraví zaměstnanců, patří sem vstupenky do kina, divadla, fitness centra, na bazén, tenis, příspěvky na dovolenou či zájezdy apod.,
- příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění – zaměstnanci mající sjednané tyto druhy pojištění mohou dostávat příspěvek od zaměstnavatele,
- dovolená nad rámec zákona a sick days – dny volna navíc (nejčastěji týden) a také dny zdravotního volna (bez nutnosti potvrzení od lékaře),
- vzdělání a odborný rozvoj – poskytování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem prohlubovat a zvyšovat jejich kvalifikaci,
- jazykové kurzy – slouží ke vzdělávání a odbornému rozvoji zaměstnance,
- občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti – oblíbený benefit, zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům ovoce, zeleninu, kávu, čaj, džus apod.,
- dary zaměstnancům – důvodem je ocenění zaměstnanců za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea, odchod do důchodu,
- zdravotní péče o zaměstnance – zahrnuje nadstandardní péči, příspěvek na vitamíny, očkování, rehabilitace nebo na nákup brýlí.

5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů neboli HRM (v angličtině *human resource management*) představuje strategický přístup a způsob zaměstnávání, řízení a rozvíjení zaměstnanců v organizacích. Někteří lidé pojem lidské zdroje neuznávají, protože nesouhlasí se zacházením s lidmi jako s ostatními výrobními faktory, z toho důvodu vznikl alternativní pojem – řízení lidí. (Armstrong, 2016, s. 52)

Šikýř (2016, s. 44) uvádí, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem a doslova pokladem organizace, protože mají na starost práci s ostatními zdroji (materiální, finanční, informační) a přispívají k dosažení cílů organizace. Personální práce je proto nejdůležitější oblastí řízení, protože jejím výstupem je činnost všech oblastí organizace. Strategií lidských zdrojů se zabývá personální politika, která vymezuje zásady řízení a vedení lidí. HRM se vyznačuje uplatňováním strategického přístupu, tzn. činnost personalistů se mění podle strategií organizace. Orientace na vnější faktory aneb respektování ekonomických, politických, technologických a jiných podmínek života lidí a činnosti organizace je dalším znakem HRM. Manažeři řídící jiné lidi nebo celou organizaci by měli zvládat každodenní personální činnosti např. výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců, proto je zapojení manažerů dalším a zároveň posledním znakem HRM.

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na tyto hlavní úkoly (Šikýř, 2016, s. 65):

- vytváření pracovních míst – vytváření, analýza a zpracování specifikace pozice,
- plánování lidských zdrojů – stanovení potřeby zaměstnanců a řešení jejich nedostatku či přebytku,
- obsazování volných pozic – identifikace potřeby pracovní pozice, rozhodování o metodách získávání a výběru zaměstnanců,
- řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců – definování role zaměstnance, čeho má dosáhnout a co se od něj očekává, řízení každodenních výsledků práce a chování, poskytování zpětné vazby,
- péče o zaměstnance – plánování vzdělávání zaměstnanců, zajištění vhodných pracovních podmínek, které ovlivňují motivaci, schopnosti, výsledky i chování.

V dnešní době manažeři, nejčastěji vedoucí pracovníci, přebírají některé funkce personalisty, tedy řídí a vedou zaměstnance ke splnění požadovaného výkonu a rovněž se starají, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni. (Šikýř, 2016, s. 44-)

5.1 Vedení lidí

Vědomé ovlivňování chování a jednání člověka se označuje jako vedení lidí a napomáhá k dosažení cílů organizace. Správní manažeři se snaží nejen splnit cíl, ale také rozvíjet schopnosti lidí, vzájemnou spolupráci a kladný přístup zaměstnance k práci. K dosažení motivující atmosféry na pracovišti musí manažer zvolit vhodný styl vedení lidí a následně zjišťovat zpětnou vazbu. Se styly vedení se pojí teorie XY, pokud manažer vidí u zaměstnanců nechuť k práci, přiklání se k autokratickému stylu, přičemž pokud je zaměstnanec aktivní, jasnou volbou je demokratický styl vedení. (Kubátová, 2012, s. 90)

Podle Armstronga (2020, s. 25) se volba stylu vedení určuje podle situace a okolností v organizaci např. podle typu organizace, povahy úkolu, vlastností jednotlivců a týmu a zejména podle osobnosti manažera. Správný manažer musí být sebejistý, zodpovědný, schopný získat si respekt, předávat vize organizace zaměstnancům a přizpůsobit svůj způsob vedení všem situacím. Úspěšný manažer zkrátka musí vědět, co dělá manažera manažerem. Opakem je neefektivní manažer, který mění styl vedení pravidelně a nečekaně, tudíž zaměstnanci nikdy neví, jaké chování od manažera očekávat.

5.1.1 Autokratický styl

Manažeři využívající tento styl vedení používají k ovlivňování lidí především svou moc a autoritu, která plyne z jejich funkce. Manažer zaměstnance úkoluje a řídí, co, kde a jak má udělat a poté jeho práci kontroluje. Zaměstnanec dostává dostatečně najevo, jakou má roli on a jaké by měly být jeho priority a jakou roli má manažer. (Kubátová, 2012, s. 94)

5.1.2 Demokratický styl

Tento styl bývá často označován jako podporující. Manažer nepoužívá k vedení svou moc a autoritu, která plyne z jeho funkce, ale snaží se využívat svou osobní moc, která je založena na osobnosti nebo odbornosti. Správný manažer zapojuje zaměstnance do rozhodování a řešení problémů na pracovišti, naslouchá jim, podporuje je, a hlavně je vnímá rovnocenně. Výsledkem není pouze dosažení cíle, ale také dobrý vztah se zaměstnanci. (Kubátová, 2012, s. 94)

6 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program podniku je systém tvořen ze zásad, pravidel a postupů a slouží k pozitivnímu ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců a jejich přístupu k práci. Může se týkat posílení výkonné motivace nebo motivace ke zkvalitnění práce. Motivační program musí být pečlivě navržen tak, aby směřoval k dosažení podnikových potřeb. Podnik by se měl zajímat především o to, co zajímá zaměstnance a na základě průzkumů sestavovat motivační program podniku. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 269)

6.1 Tvorba motivačního programu

Jelikož hlavní funkcí motivačního programu je tvorba vhodných podmínek pro optimální motivaci, podnik musí před jeho realizací zvolit vhodnou efektivní přípravu a zanalyzovat motivační situaci v podniku. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 269)

Příprava motivačního programu se dá shrnout v několika krocích (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 269):

- analýza motivační struktury – hodnocení spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, tento krok vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace,
- stanovení cílů programu – definice krátkodobých i perspektivních cílů, určení oblastí, na které je potřeba se zaměřit,
- úroveň výkonnosti pracovníků – stanovení žádoucí úrovně výkonu, rozdíly mezi výkony zaměstnanců se využívají k tvorbě motivačního programu a k hodnocení,
- vymezení a výběr stimulačních prostředků a podmínek – porovnávání potenciálních stimulů, které jsou účinné pouze při splnění podmínek, a vytvoření několika možností výběru konkrétní formy stimulace,
- sestavení motivačního programu – sestaven formou organizačního dokumentu, je závazný,
- seznámení zaměstnanců s programem – nejdůležitější krok, cílem podniku je, aby si zaměstnanci uvědomili, že podnik pro jejich spokojenost a motivaci něco obětuje.

Správně nastavený motivační program přispívá k prosperitě podniku, ke zvýšení pracovního výkonu, podporuje motivaci zaměstnanců a zejména posiluje jejich loajalitu k podniku. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 271)

7 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část bakalářské práce vychází z odborných literárních zdrojů a obsahuje základní pojmy z oblasti motivace, motivační teorie, odměňování zaměstnanců, péči o zaměstnance, řízení lidských zdrojů a motivační program. Teoretické poznatky umožňují snadněji porozumět dané problematice a jsou základem pro zpracování praktické části, tedy analýzy motivačního systému vybrané společnosti.

První kapitola vymezuje základní pojmy z oblasti motivace. Pojem motivace se výrazně liší od stimulace. Zatímco motivace je podporována motivy přicházejícími z vnitra člověka, na stimulaci působí stimuly neboli vnější podněty. Existuje několik druhů motivace, klasické rozdělení je vnitřní a vnější, avšak v této práci je navíc rozdělena na hmotnou a nehmotnou, pozitivní a negativní. Kapitola je zakončena demotivací, což je také důležitý a aktuální pojem v dnešní době a představuje nedostatek motivace.

Ve druhé kapitole jsou představeny nejznámější motivační teorie, kam patří Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Aldeferova teorie tří potřeb, McGregorova teorie XY a teorie očekávání. Každý by měl znát alespoň Maslowovu teorii potřeb, která řadí potřeby hierarchicky dle důležitosti, tedy od fyziologických po seberealizaci, a je základem pro pochopení motivace.

Nejdůležitější kapitolou a základem pro praktickou část je odměňování zaměstnanců. Základní odměnou je plat a mzda, která se dělí na časovou a úkolovou. Mezi další mzdové formy patří prémie, osobní ohodnocení, provize, zaměstnanecké výhody apod. Zaměstnanecké výhody aneb benefity se pojí i se čtvrtou kapitolou, jelikož péče o zaměstnance souvisí nejen s vhodným prostředím, pracovní dobou a bezpečností, ale také s poskytováním odměn navíc za účelem zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Pátá kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů zahrnující jednotlivé úkoly personalisty či manažera a způsoby řízení a vedení lidí. Lidé jsou tím nejcennějším zdrojem, proto je důležité s nimi správně zacházet, pečovat o ně, řídit je a vést, aby přispívali svými výkony k dosažení cílů organizace.

Poslední kapitola vysvětluje, jak správně sestavit motivační program, tedy jakou zvolit efektivní přípravu, tvorbu a jak jej zrealizovat. Důležitou součástí je seznámení zaměstnanců s motivačním programem a následné zjišťování zpětných vazeb od zaměstnanců, zda zvolený program plní správně svou funkci a zaměstnance motivuje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost CN Group CZ a.s. je česká firma, která sídlí v Praze, kde byla také v roce 1994 založena dvěma dánskými investory. Další pobočky společnosti se nachází ve Zlíně, Hradci Králové, Bratislavě a Bukurešti a pracuje zde nyní 429 zaměstnanců. Hlavním předmětem podnikání společnosti je vývoj vysoce kvalitního „nearshore“ IT softwaru na zakázku, který je uplatňován zejména v obchodních, finančních, dopravních a logistických službách a také v médiích, vývoj webových a mobilních aplikací a jejich testování, počítačové modelování mechanických součástí produktů a poskytování IT poradenství. (web společnosti)

Hlavním trhem a cílem jsou země Evropské unie. Své služby poskytuje společnost především zákazníkům ze Skandinávie, Německa, Rakouska, Beneluxu, USA a Velké Británie. Mezi přední zákazníky patří Cision, BUNTE.de, TFBank, Interflex, STRABAG, PaG a Stena Line. Hlavním principem společnosti je neustále zlepšovat obchodní zkušenosti v různých průmyslových odvětvích, zdokonalovat technické know-how, sdílet užitečné informace k dosažení cílů jednotlivce či firmy, inovovat metody a také pracovní přístupy. (web společnosti)



Obrázek 4 Logo společnosti CN Group CZ a.s. (web společnosti)

8.1 Historie společnosti

Jelikož společnost působí na trhu již 28 let, má za sebou jisté významné historické milníky, které jsou uvedeny níže.

- 1994 – Společnost je 4. ledna v Praze registrována a zapsána do obchodního rejstříku jako CRI, Computer Resources International a.s. Základní kapitál je 7 200 000 Kč. Společnost začíná podnikat v oblasti bankovníctví.
- 1996 – Společnost začala poskytovat „nearshore“ vývoj softwaru.

- 1998 – Byl vytvořen první specializovaný vývojářský tým. Společnost začala spolupracovat s německou bankou Commerzbank. Vznikly první Java projekty. Společnost již měla přes 25 zaměstnanců.
- 2005 – Společnost zaměstnávala více než 100 zaměstnanců. Stala se vítězem Deloitte Technology 50, tzn. patřila mezi 50 nejrychleji rostoucích technologických firem ve Střední Evropě. Společnost se stala partnerem prodejce karet Mastercard a vstupuje do sektoru elektronického obchodování.
- 2006 – Společnost vstupuje na Švédský trh. Obchodní britský magazín společnost ocenil jako nejlepší společnost roku v Outsourcing solution.
- 2007 – Je zřízena pobočka ve Zlíně.
- 2012 – Společnost má přes 130 zaměstnanců a vstupuje do logistického sektoru. Společnost se stala akreditovaným ISTQB (certifikace pro testování softwaru) poskytovatelem školení. V této době byl ve společnosti zaveden koučink.
- 2013 – Novým partnerem společnosti je Microsoft Gold. Firma vstupuje do mediálního sektoru se společnostmi Bauer Media a Gorkana Group.
- 2014 – Uplynulo 20 let od založení společnosti. Spuštění programu „Partnership,“ který slouží nejen pro prohlubování, ale také pro navazování dlouhodobějších a bližších vztahů se zákazníky. Dále se zavádí univerzitní program. Stena Rederi a Nomad Digital jsou první zákazníci z oblasti dopravního sektoru.
- 2016 – Je zřízena pobočka v hlavním městě Rumunska – Bukurešti. Certifikace ISO pro informační bezpečnost.
- 2019 – Společnost Genesis Capital získává většinu akcií v CN Group CZ a.s. prostřednictvím jejich soukromého kapitálového fondu. Slaví se výročí – 25 let od založení společnosti, upravení loga společnosti a první AI projekt.
- 2020 – Společnost má již více než 300 zaměstnanců a stává se akciovou společností.
- 2021 – Byla zřízena nová pobočka v Hradci Králové. Společnost má nyní více než 370 zaměstnanců. Společnost Ciklum, globální digitální transformační a inženýrská firma, získala společnost CN Group CZ a.s. a je nyní jejím vlastníkem. (web společnosti)

8.2 Firemní kultura

Ve společnosti CN Group CZ a.s. se klade velký důraz na firemní kulturu. Společnost s ní neustále pracuje, utváří ji a rozvíjí. Z firemní kultury vychází také hodnoty, kterými se firma může pyšnit – poctivost, otevřenost, důvěra a fair play, vstřícnost vůči obchodním partnerům, sebekritika, týmová práce, humor a empatie.

Základem je, aby se zaměstnanci cítili v práci dobře, aby práci nebrali jako práci, ale jako místo, kde rádi tráví čas, aby na pracovišti panovala dobrá nálada a převažovaly přátelské vztahy. S tím souvisí důkladný výběr zaměstnanců, firma nepřijme jen tak někoho. Všechny pobočky jsou vybaveny moderním zařízením, většina zaměstnanců má k dispozici svůj stůl, židli (ergonomickou) a PC. Každá pobočka se snaží pracovní prostředí zútulňovat, aby se zaměstnanci cítili jako doma. Je možné zde najít květiny, obrazy, místa pro oddech – na jednotlivých pracovištích jsou rozmístěny gauče a k dispozici je také relaxační místnost s herními konzolami (Xbox, Playstation), což v IT firmě ocení kdekdo. Cílem společnosti je ztotožnění cílů zaměstnance s cílem firmy. (Interní materiály společnosti)

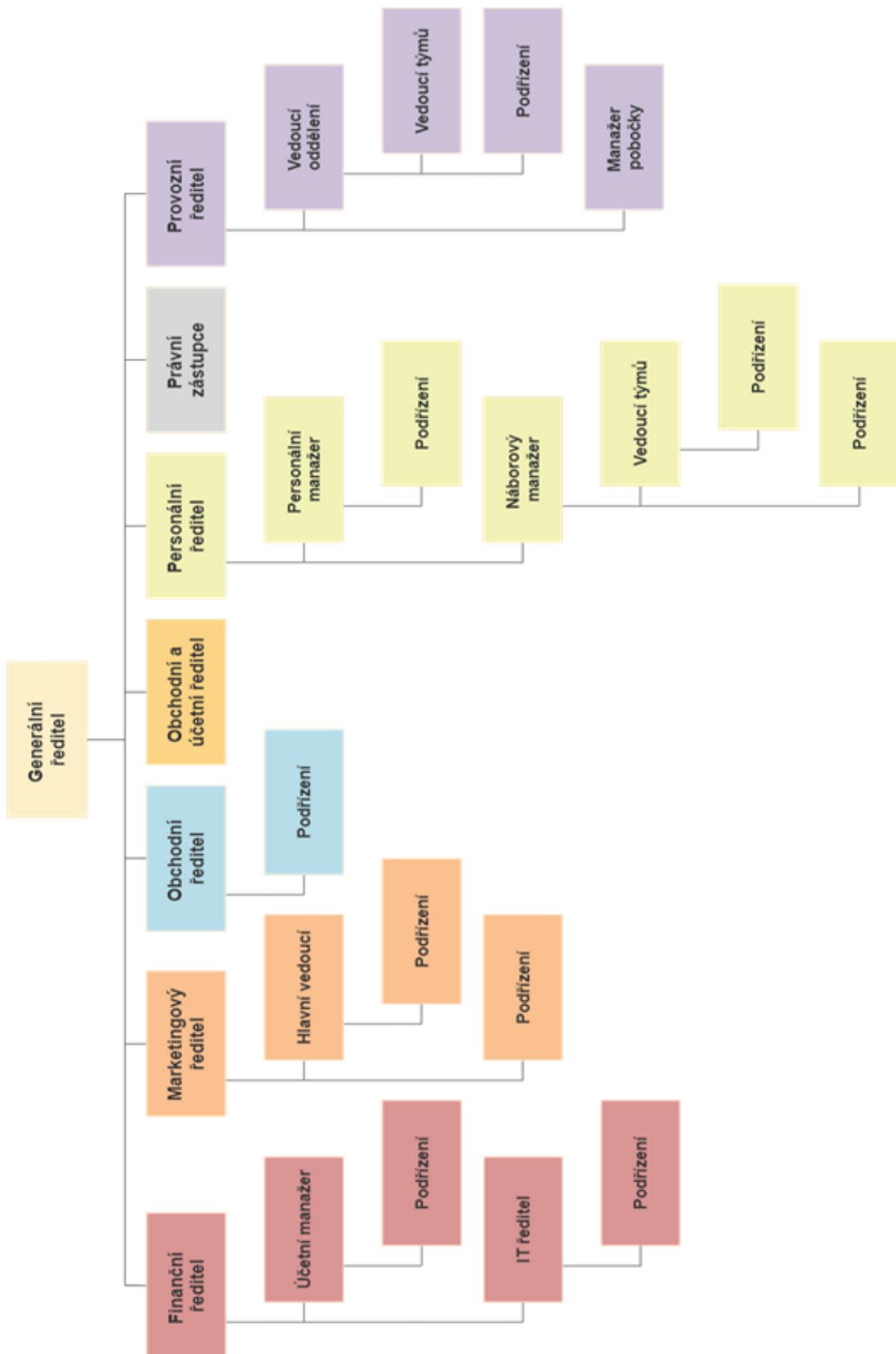
8.3 Organizační struktura

Společnost CN Group CZ a.s. využívá liniiovou organizační strukturu, protože je jednoduchá, informační řetězce jsou krátké a je jednoznačné, kdo nese odpovědnost. Vlastníkem společnosti je od roku 2021 ukrajinská společnost Ciklum, jejíž hlavní sídlo je v Londýně. Generálním ředitelem a jediným členem představenstva je Michal Širica. Společnost má také dozorčí radu, která se skládá z 1 předsedy a 2 členů.

Každý zaměstnanec se odpovídá svému nadřízenému a ten řediteli příslušného oddělení. Generální ředitel přenáší část své funkce dalším ředitelům, kteří jsou zároveň jeho zástupci. Mezi tyto odpovědné osoby patří:

- finanční ředitel,
- obchodní a účetní ředitel,
- personální ředitel,
- marketingový ředitel,
- provozní ředitel.

Podrobnější organizační struktura společnosti je zobrazena níže na obrázku číslo 5.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti CN Group CZ a.s. (vlastní zpracování)

8.4 Vybrané personální ukazatele

Následující kapitola se věnuje analýze vybraných personálních ukazatelů společnosti CN Group CZ a.s. V tabulkách níže jsou uvedeny potřebné údaje o zaměstnancích, zaměstnaneckých nákladech, celkových výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za období 2017 – 2020, které slouží k analýze personálních ukazatelů. Údaje jsou převzaty z výročních zpráv společnosti. U výroční zprávy za rok 2021 zatím neproběhl audit, tudíž ještě nebyla zveřejněna, a proto není možné vybrané údaje analyzovat.

V tabulce č. 2 si lze všimnout, že průměrný počet zaměstnanců meziročně narůstá stejně jako fluktuace. K největšímu nárůstu počtu zaměstnanců oproti přechozímu roku a zároveň k druhé nejnižší fluktuaci z porovnávaných let došlo v roce 2018. Počet zaměstnanců vzrostl o 18 %, zatímco fluktuace činila 22,13 %. Z toho vyplývá, že 56 zaměstnanců odešlo z firmy, ale na druhou stranu 95 nových zaměstnanců společnost přijala. V roce 2019 a 2020 se počet zaměstnanců o tolik nezvyšoval, jelikož se zároveň zvyšovala i fluktuace.

Tabulka 2 Údaje o zaměstnancích ve společnosti CN Group CZ a.s. (vlastní zpracování)

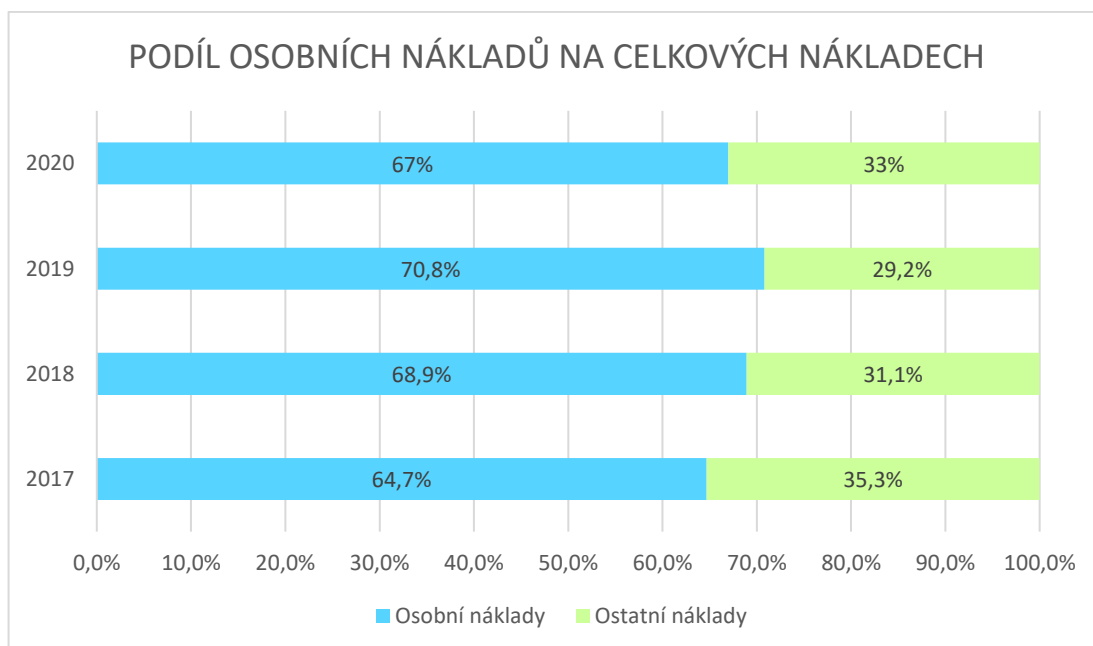
	2017	2018	2019	2020
Průměrný počet zaměstnanců	214	253	271	286
– Česká republika	153	179	189	189
– Slovensko	29	37	47	49
– Rumunsko	11	13	14	13
– Živnost (ČR, SK)	21	24	21	35
Fluktuace (%)	21,96	22,13	22,51	23,08

V následující tabulce č. 3 jsou uvedeny náklady spojené se zaměstnanci. Pro lepší představu je zde vypočtena průměrná měsíční mzda, která se meziročně zvyšuje průměrně o 7,5 %, což může představovat účinnou motivaci pro zaměstnance. Mzdové náklady se tím pádem meziročně také zvyšují. K největšímu nárůstu mzdových nákladů oproti předchozímu roku došlo v roce 2018, vzrostly o 27 %, což se pojí s tím, že společnost přijala ten rok nejvíce zaměstnanců. Náklady na sociální a zdravotní pojištění rostou společně se mzdovými náklady a ostatní sociální náklady se taktéž meziročně zvyšují. Zvyšování ostatních sociálních nákladů značí, že zaměstnavatel vynaložil více prostředků na zaměstnanecké benefity (např. bonus za loajalitu).

Tabulka 3 Náklady spojené se zaměstnanci v tis. Kč (vlastní zpracování)

V tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda (Kč/měsíc)	47 767	51 452	55 598	59 382
Mzdové náklady	122 666	156 207	180 805	203 800
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	40 808	49 059	56 923	65 149
Sociální náklady	2 969	3 528	3 849	4 174
Osobní náklady celkem	166 443	208 794	241 577	273 123

Pro lepší představu je v grafu č. 1 znázorněn podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti. Na první pohled si lze všimnout, že společnost do zaměstnanců investuje, jelikož podíl osobních nákladů na celkových se pohybuje od 64,7 % – 70,8 %. Jelikož se jedná o IT firmu nemá téměř žádnou spotřebu materiálu, převážně se jedná o náklady na služby, energii, pronájem, drobný majetek, odpisy DHM a daně.



Graf 1 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (vlastní zpracování)

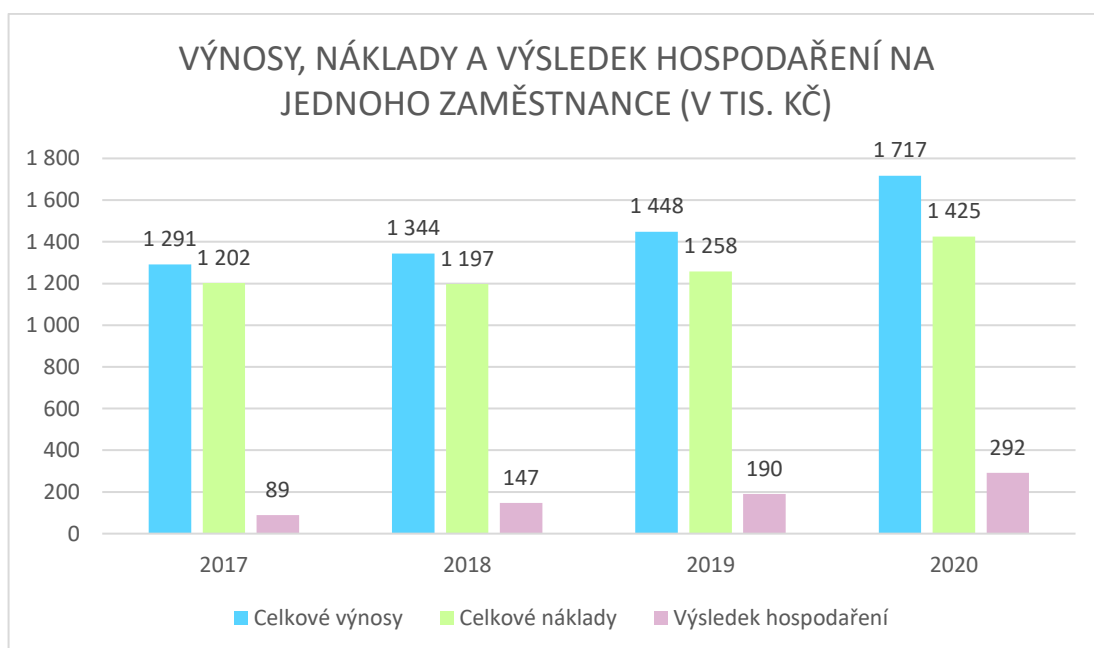
Následující tabulka č. 4 zahrnuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření za období 2017 – 2020. Lze vidět, že výnosy i náklady se neustále zvyšují, avšak výnosy mnohem rychleji než náklady. To vede ke každoročnímu zvyšování výsledku hospodaření. K největšímu nárůstu oproti předchozímu roku a celkově nejvyšších výnosů, nákladů i VH

dosáhla firma v roce 2020. Výnosy se zvýšily o 25 %, náklady o 19 % a VH vystoupal o celých 62 %, avšak nelze si nevíšimnout, že největší procentuální nárůst výsledku hospodaření nastal v roce 2018 a to o neuvěřitelných 96 %. Společnost se každoročně nachází v zisku a celkově velmi prosperuje.

Tabulka 4 Výnosy, náklady a výsledek hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování)

(V tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Celkové výnosy	276 271	340 031	392 543	491 007
Celkové náklady	257 302	302 924	341 025	407 630
Výsledek hospodaření	18 969	37 107	51 518	83 377

Pro zajímavost jsou v grafu č. 2 znázorněny a převedeny výnosy, náklady a VH na 1 zaměstnance, aby šlo vidět, jak se zaměstnanci na jednotlivých výsledcích podílejí. V roce 2020, kdy byly výnosy, náklady i VH nejvyšší, společnost zaměstnávala 286 zaměstnanců. Každý zaměstnanec přispěl k výnosům svým pracovním výkonem a to v průměrné výši 1 717 000 Kč/rok. Celkové náklady přepočítané na 1 zaměstnance činí 1 424 000 Kč/rok. K výsledku hospodaření každý zaměstnanec přispěl průměrně 292 000 Kč. Lze vidět, že všechny analyzované roky 2017 – 2020 dosahují velmi dobrých finančních výsledků.



Graf 2 Výnosy, náklady a výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance v tis. Kč (vlastní zpracování)

9 AKTUÁLNÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI

Společnost CN Group CZ a.s. si zakládá na kvalitním a promyšleném motivačním systému, jelikož motivační systém považuje za nástroj sloužící ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, tudíž i k jejich motivaci ve společnosti pracovat a odvádět kvalitní práci. Díky tomu zaměstnanci mohou využívat poměrně rozsáhlou škálu benefitů. Motivační systém se rok od roku mění a benefitů přibývá.

Otázkou je, zda zaměstnanci všechny benefity využívají a jestli je dostatečně motivují. To je důvod, proč si také společnost přála zanalyzovat stávající motivační systém a zjistit, s čím jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni a s čím naopak spokojeni nejsou. Pomocí dotazníkového šetření je možnost také zjistit, které benefity zaměstnanci považují za zbytečné a mohly by být nahrazeny jinými benefity.

9.1 Mzda

Společnost CN Group CZ a.s. odměňuje zaměstnance pevnou i pohyblivou složkou mzdy, přičemž celková mzda je z velké části tvořena právě pevnou složkou mzdy. Využívaným druhem mzdy je mzda časová.

9.1.1 Pevná složka mzdy

Pevná složka mzdy neboli základní mzda je hlavní součástí motivačního systému společnosti a náleží zaměstnancům za vykonanou práci. Nesmí být nižší než minimální mzda.

9.1.2 Pohyblivá složka mzdy

Další částí motivačního systému je pohyblivá složka mzdy, která je stanovena v pracovní smlouvě. Odvíjí se od výsledků zaměstnance či firmy a o její výši rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec. Každý měsíc se výše pohyblivé mzdy může lišit. Zpravidla se sem zahrnují odměny (např. za skvěle odvedenou práci na konkrétním projektu nebo nadstandardní výkon), prémie, osobní ohodnocení a příplatky. Co se týče příplatků, jsou v této společnosti využívány minimálně, jelikož o víkendu, ve svátek, v noci a ve ztíženém prostředí se nepracuje. O víkendu nebo ve svátek se může pracovat pouze za výjimečných okolností např. kvůli dokončení projektu, opravení nefunkční aplikace apod. (Interní materiály společnosti)

9.2 Zaměstnanecké benefity

Firma nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, každý zaměstnanec by si měl přijít na to své. Kromě klasických benefitů, jako je např. příspěvek na stravování, společnost cílí na benefity spojené se sportovními a společnými aktivitami, které podporují a utvářejí vztahy na pracovišti. Vedení společnosti si uvědomuje, že zaměstnanci mají sedavou práci, která nemusí prospívat jejich zdraví, a proto jim chce dopřát pohyb. Celodenní sezení u PC způsobuje bolesti zad a krční páteře, což může vést k závažným zdravotním problémům. Z důvodu prevence zlínskou pobočku nedávno navštívila fyzioterapeutka a přednášela o správném sezení. (Interní materiály společnosti)

Níže jsou uvedeny a krátce popsány všechny aktuální zaměstnanecké benefity českých poboček společnosti CN Group CZ a.s. (benefity zahraničních poboček budou objasněny níže v kapitole srovnání poboček):

- **5 týdnů dovolené** – společnost poskytuje zaměstnancům 5 týdnů dovolené jako většina firem v dnešní době,
- **home office (HO)** – home office neboli práce z domu se stala velmi oblíbeným benefitem díky pandemii Covid 19, kdy jej museli využívat všichni zaměstnanci, někteří si na tento režim zvykli natolik, že nyní do práce chodí jen párkrát do týdne,
- **snídaně každý týden** – firma pořádá každé úterý společné snídaně na pracovišti, tento den je zaměstnanci velmi oblíben, pokaždé se sejdou ve velkém počtu a mohou probrat jak firemní, tak osobní záležitosti, a ještě se k tomu dobře najíst,
- **příspěvek na stravování** – zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování 55 Kč ve formě stravenkového paušálu (peněžitý příspěvek),
- **flexibilní pracovní doba** – fixní pracovní doba alias „fixed hours“ trvá od 10 – 16 hodin, zaměstnanec si díky tomu může vybrat, zda zbývající 2 hodiny odpracuje ráno nebo večer,
- **společné aktivity** – společnost podporuje společné aktivity, téměř každý den po pracovní době probíhá jiná aktivita, v úterý se hraje volejbal, buď v místní pronajaté tělocvičně, nebo na hřišti pro plážový volejbal, dále probíhají lekce jógy s lektorkou, ve čtvrtek chodí zaměstnanci na „čtvrteční pivo,“ pravidelně se hrají deskové hry, chodí se na společné výlety, kam zaměstnanci mohou vzít i rodinu nebo přátelé,

- **relaxační prostory** – každá pobočka je moderně vybavená, na každém pracovišti je možné nalézt pohodlné gauče a pytle, kde mohou zaměstnanci oddechnout o pauze, relaxační prostory jsou doplněny herními konzolemi (Xbox, Playstation), šípkami a kulečnickem,
- **tělocvična** – tělocvična neboli mini posilovna je zaměstnancům k dispozici kdykoliv, je vybavena základním vybavením na posilování, boxovacím pytle a balóny,
- **notebook** – společnost poskytuje každému zaměstnanci notebook pro práci i k osobním účelům,
- **jazykové kurzy** – zaměstnanci mají možnost absolvovat anglické a německé jazykové kurzy, které financuje společnost,
- **placené konference a certifikace** – společnost umožňuje zaměstnancům zúčastnit se různých konferencí, které zaměstnance zajímají, zaměstnanci tak mohou získat certifikace pro různé technologie či vylepšovat jejich znalostní úroveň v IT oblasti,
- **bonus za loajalitu** – loajalita neboli věrnost ke společnosti je oceněna, pokud zaměstnanec odpracuje alespoň 5 let, dostane bonus 5 000 Kč, takto to pokračuje i všechna další výročí po 5 letech, za 10 let se dostává 10 000 Kč, za 15 let 15 000 Kč,
- **bonus za doporučení zaměstnance** – v případě, že zaměstnanec společnosti doporučí vhodného kandidáta a ten v zaměstnání vydrží déle než 1 měsíc, je mu vyplacen bonus 26 000 Kč,
- **cafeteria systém** – zaměstnancům jsou přiděleny body podle jejich podílu na zisku společnosti a ty mohou uplatnit na aktivity v různých odvětvích – vzdělávání, sport, kultura, cestování a zdraví, zprostředkovatelem je firma Sodexo.

9.3 Srovnání poboček

Společnost má celkem 5 poboček, z toho 3 v České republice a 2 v zahraničí. Motivační systém v Česku je shodný na všech pobočkách, avšak zahraniční pobočky se od těch českých odlišují. V Bratislavě zaměstnanci nemají týden dovolené navíc a neposkytuje se zde systém Cafeteria. Na Slovensku je dané zákonem, že zaměstnanec má nárok pouze na 4 týdny dovolené. Zaměstnanci starší než 33 let nebo mající děti mají nárok na 5 týdnů

dovolené. Systém Cafeteria je nahrazen finančním bonusem, který se zahrnuje do mzdy. V Bukurešti nejsou poskytovány jazykové kurzy, společné snídane a systém Cafeteria. Bukurešť má nejméně zaměstnanců a už při jejich výběru se dbá na jazykovou úroveň, z toho důvodu není potřeba poskytovat jazykové kurzy (AJ, NJ). Systém Cafeteria je nahrazen finančním bonusem zahrnutým ve mzdě stejně jako na Slovensku. Co se týče společných snídaní, ty by měly být brzy zavedeny.

9.4 Zhodnocení aktuálního motivačního systému

Aktuální motivační systém společnosti CN Group CZ a.s. působí velmi motivujícím dojmem. Společnost poskytuje zaměstnancům opravdu rozsáhlou škálu benefitů a dává tak najevo, že jí na zaměstnancích záleží a náležitě o ně pečuje. Za velkou výhodu je považována možnost být na home office, díky kterému lze lépe organizovat pracovní i mimopracovní aktivity. Dále by měl být vyzdvihnut bonus za loajalitu a bonus za doporučení zaměstnance. Loajalita vůči společnosti o zaměstnanci leccos vypovídá, proto si společnost těchto zaměstnanců cení. IT pracovník, který projde všemi testy na pohovoru a vydrží ve společnosti déle než měsíc, aby byl bonus vyplacen, se nehledá úplně jednoduše, a z toho důvodu společnost oceňuje finančním bonusem zaměstnance, kteří doporučí dalšího zaměstnance. Společná snídane s kolegy či společné výlety jsou sice neobvyklým benefitem, ale zní velmi příjemně.

Motivační systém má jistě i svá negativa. Určitě se najdou zaměstnanci, kteří s ním nejsou spokojeni. Negativně by mohl být vnímán příspěvek na stravování a flexibilní pracovní doba. Příspěvek na stravování je poněkud nízký na dnešní dobu a flexibilní pracovní doba nepůsobí až tak flexibilně, když „fixed hours“ jsou od 10 do 16 hodin.

Nicméně motivační systém společnosti působí jako celek na první pohled velmi pozitivně. Zda to nejsou pouze domněnky, bude objasněno v následující kapitole, která se zabývá dotazníkovým šetřením a ověřuje, jak jsou zaměstnanci ve skutečnosti spokojeni a motivováni.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dílčím cílem bakalářské práce je zjistit pomocí dotazníkového šetření, jak jsou zaměstnanci společnosti CN Group CZ a.s. spokojeni s aktuálním motivačním systémem a jaké další benefity by je přiměly k větší spokojenosti a motivaci. Dotazníkové šetření by mělo také odhalit, s jakými benefity zaměstnanci nejsou spokojeni. Na základě tohoto zjištění budou společnosti navržena patřičná opatření ke zlepšení motivačního systému. Dotazování budou programátoři ze zlínské pobočky. Společnost s tímto výzkumem zatím nemá zkušenosti, proto by ráda výzkum zaměřila pouze na 1 pobočku. Pokud výzkum přispěje ke snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti, uplatní jej i na ostatních pobočkách.

10.1 Sestavení a struktura dotazníku

V půlce března 2022 byl sestaven návrh dotazníku prostřednictvím Google dotazníku, který byl následně konzultován s vedoucím BP a po shodnutí na finální verzi, byl dotazník předložen personální pracovníci zlínské pobočky. Došlo k drobným úpravám, ihned proběhla domluva na spuštění dotazníku a rozeslání, které zajistí personální oddělení. Dotazníkové šetření proběhne on-line formou a dotazník bude odeslán na pracovní e-mail všem programátorům zlínské pobočky. Výběr on-line formy je jednoduchý – programátoři tuto variantu jistě ocení. Zlínská pobočka má celkem 76 zaměstnanců. Cílová skupina jsou programátoři, tedy 67 zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní.

Dotazník (Příloha P I) se skládá z 15 otázek a je rozdělen do 4 sekcí. Úvodní sekce se zabývá základními otázkami ohledně motivace. Druhá sekce je zaměřena na zaměstnanecké benefity a třetí zjišťuje úroveň spokojenosti v dalších oblastech. Poslední sekce je tvořena z identifikačních otázek. Dotazník obsahuje 4 uzavřené otázky, 2 otevřené otázky a 9 otázek formou hodnotících škál. Škály jsou sudé, aby se zaměstnanci vyhnuli neutrální odpovědi. V otevřených otázkách mají zaměstnanci prostor vyjádřit svůj názor.

10.2 Průběh dotazníkového šetření

Dotazník byl spuštěn 4. dubna 2022 a uzavřen 8. dubna 2022. Podle počtu vyplněných dotazníků lze vidět, že o motivační systém mají zaměstnanci značný zájem. Dotazník vyplnilo 62 zaměstnanců ze 67, návratnost tedy činí celých 92,5 %. Při čištění dat bylo zjištěno, že všechny vyplněné dotazníky se mohou využít k analýze. Pouze u otázky č. 6 a 7 byly vyřazeny odpovědi dvou zaměstnanců, jelikož odpovědi nebyly relevantní. Podrobnosti o vyřazení budou uvedeny u příslušných otázek.

10.2.1 Hypotézy

V průběhu dotazníkového šetření jsou stanoveny 3 hypotézy, které budou buď potvrzeny, nebo vyvráceny na základě výsledků dotazníkového šetření. Hypotézy budou ověřeny pomocí chi-kvadrát testu v kontingenční tabulce.

H₁: Vnímání adekvátnosti mzdy vůči vykonávané práci z pohledu zaměstnanců nezávisí na délce pracovního poměru.

H₂: Spokojenost s motivačním programem nezávisí na délce pracovního poměru.

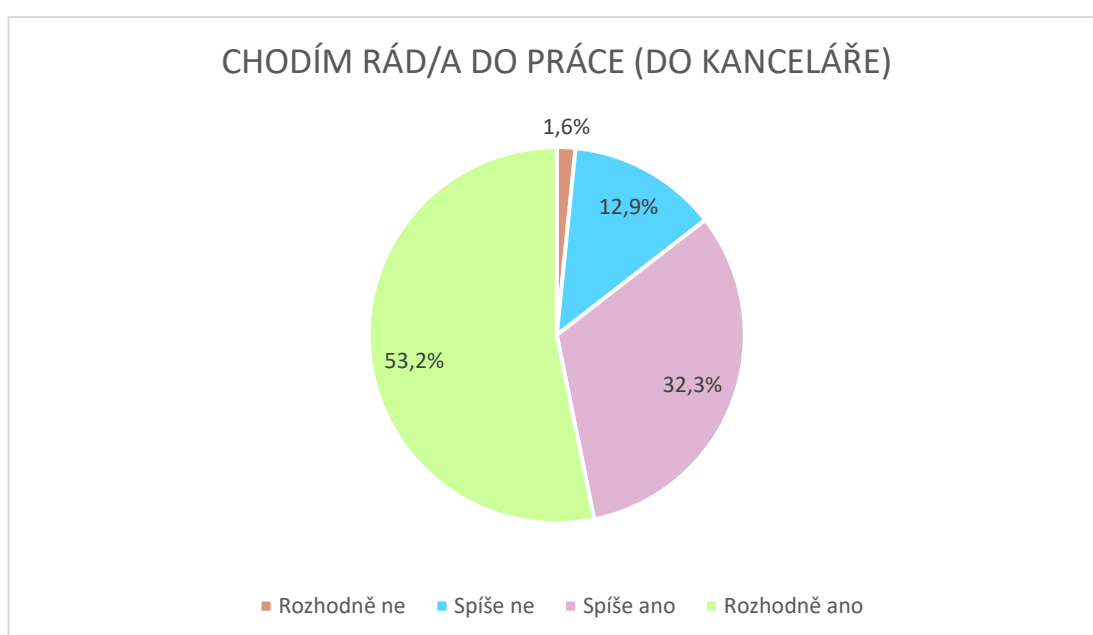
H₃: Spokojenost s Cafeteria systémem nezávisí na délce pracovního poměru.

10.3 Výsledky dotazníkového šetření

Po uzavření dotazníkového šetření jsou jednotlivé otázky vyhodnoceny a také graficky znázorněny níže. Zdrojové tabulky k jednotlivým otázkám jsou uvedeny v Příloze P II.

Otázka č. 1: Chodím rád/a do práce (do kanceláře).

Dle dotazníku lze vyhodnotit, že více než polovina, tedy 33 dotazovaných (53,2 %) chodí opravdu rádo do práce mezi ostatní kolegy. Bezpochyby je to zapříčiněno moderním, příjemným prostředím a přátelskou atmosférou. Dalších 20 dotazovaných (32,3 %) zvolilo možnost spíše ano, pravděpodobně do práce chodí rádi, ale někdy upřednostní zůstat na home office. 8 dotazovaných (12,9 %) naopak nechodí do práce s nadšením. Pozitivním zjištěním je, že pouze 1 osoba z dotazovaných (1,6 %) se do práce vyloženě netěší.



Graf 3 Chodím rád/a do práce (do kanceláře) (vlastní zpracování)

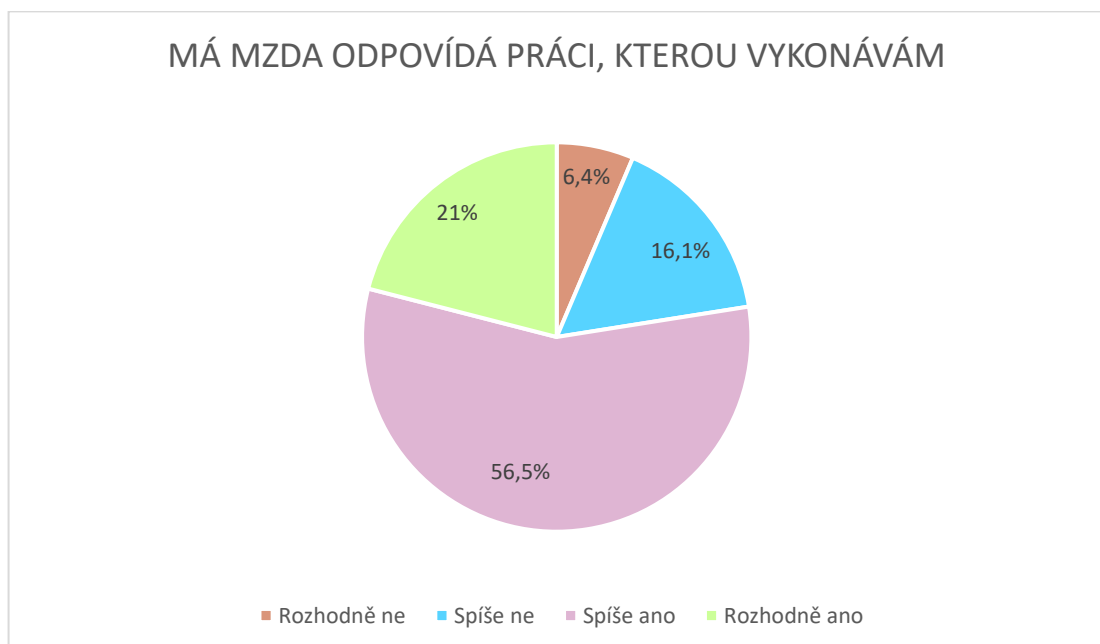
Otázka č. 2: Má mzda odpovídá práci, kterou vykonávám.

Z grafu lze vyčíst, že většina dotázaných, konkrétně 35 (56,5 %), se spíše přiklání k variantě, že jejich mzda odpovídá práci, kterou vykonávají. Našlo se zde i 13 zaměstnanců (21 %), kteří si myslí, že jejich mzda určitě odpovídá vykonávané činnosti, což nemusí znamenat, že jsou se mzdou naprosto spokojeni.

Možnost spíše ano volilo nejvíce dotazovaných pravděpodobně z důvodu, aby společnosti dali najevo, že je zde prostor pro zlepšení, a aby společnost přiměli ke zvýšení mzdy.

10 z dotazovaných (16,1 %) si myslí, že pravděpodobně nejsou správně ohodnoceni a pouze 4 dotazovaní (6,4 %) rozhodně nesouhlasí s tím, že by mzda odpovídala jejich pracovnímu výkonu.

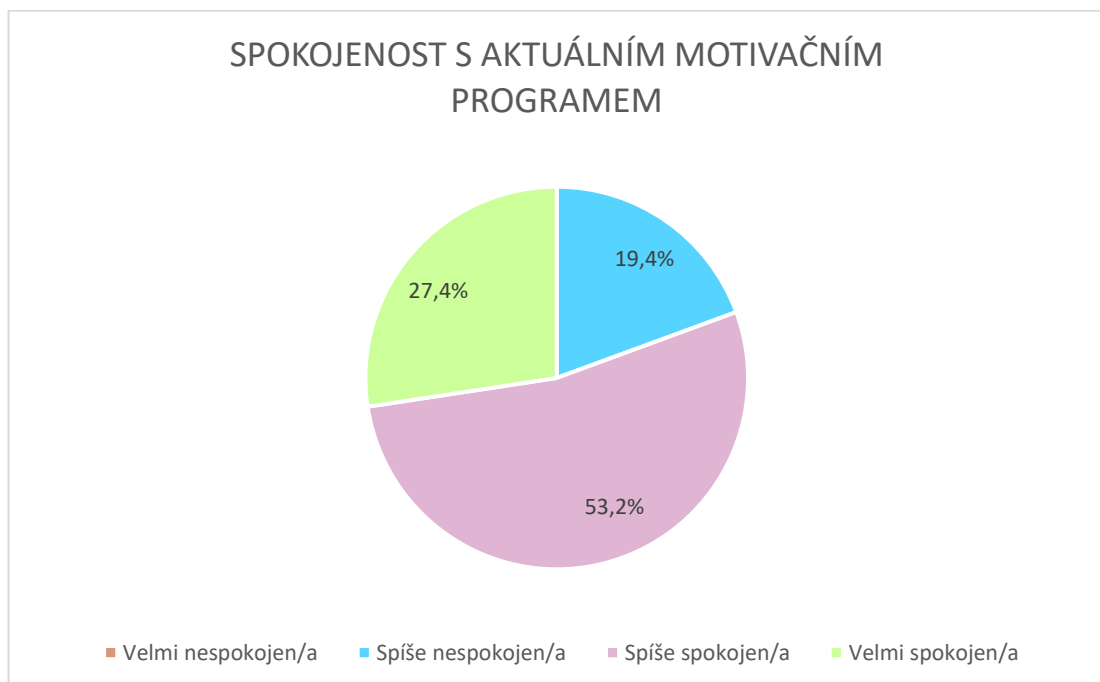
Opět zde převažuje spíše kladný názor oproti zápornému. 48 dotazovaných (77,4 %) svůj výkon ztotožňuje se mzdovým ohodnocením, zatímco zbylých 14 dotázaných (22,6 %) si myslí, že jsou ohodnoceni nesprávně. Otázkou je, proč v této společnosti stále pracují. Pokud podávají lepší výkon a myslí si, že by měli být lépe ohodnoceni, nejlepším řešením je, promluvit si o tom s nadřízeným a tuto situaci společně vyřešit, aby byla spokojenost na obou stranách.



Graf 4 Má mzda odpovídá práci, kterou vykonávám (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Uveďte, do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem společnosti CN Group CZ a.s.

S aktuálním motivačním programem společnosti CN Group CZ a.s. je spokojeno celkem 50 zaměstnanců (80,6 %), z toho 17 zaměstnanců (27,4 %) je velmi spokojeno a 33 zaměstnanců (53,2 %) je spíše spokojeno, za což má jistě zásluhu široká nabídka benefitů. Pouze 12 dotazovaných (19,4 %) označilo odpověď spíše nespokojen/a, této skupině zaměstnanců pravděpodobně něco v motivačním programu chybí. Nikdo z dotazovaných se neztotožnil s odpovědí velmi nespokojen/a, což je považováno za úspěch.



Graf 5 Spokojenost s aktuálním motivačním programem (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s aktuálními zaměstnaneckými benefity. (1 - Velmi nespokojen/a, 4 - Velmi spokojen/a)

Na první pohled lze vidět, že u všech benefitů výrazně převažují pozitivní reakce nad těmi negativními. Lze vyčíst, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s benefitem home office. 56 dotazovaných (90,3 %) hlasovalo pro odpověď velmi spokojen/a, dalších 5 zaměstnanců (8,1 %) je spíše spokojeno než nespokojeno, z toho vyplývá, že pouze 1 osoba (1,6 %) je velmi nespokojena s tímto benefitem. Důvody mohou být různé, je možné, že tento člověk nemá doma vhodné podmínky k práci.

Dalším oblíbeným benefitem jsou relaxační prostory, se kterými je spokojeno 57 zaměstnanců (91,9 %). Z toho vyplývá, že důraz na příjemné prostředí a prostory se společnosti vyplácí. Flexibilní pracovní doba se umístila na třetím místě, co se týče počtu odpovědí velmi spokojen, přičemž je celkem spokojeno 56 zaměstnanců (90,3 %).

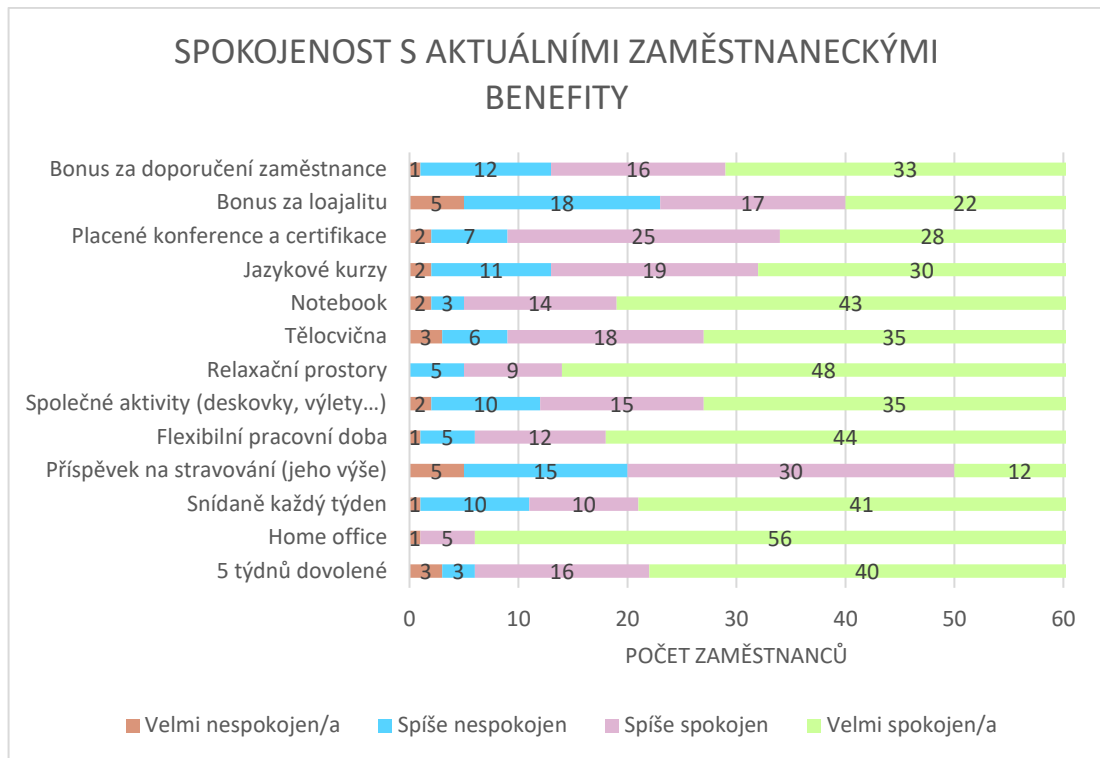
Notebook je pro IT zaměstnance nepostradatelná věc k výkonu práce, zaměstnanci jej mohou využívat i pro své osobní účely, s čímž jsou podle výsledků nadměrně spokojeni. 57 z dotazovaných (91,9 %) hodnotí tento benefit kladně.

5 týdnů dovolené patří mezi oblíbené benefity, ačkoliv u následující otázky je kritizován. 56 dotazovaných (90,3 %) je s tímto benefitem spokojeno.

Snídaně každý týden se dočkala také pozitivního ohlasu, 51 zaměstnanců (82,3 %) hlasovalo pro odpověď velmi spokojen/a, nebo spíše spokojen/a.

Mezi nejhůře ohodnocené benefity patří bonus za loajalitu a výše příspěvku na stravování. S bonusem za loajalitu není spokojeno 23 zaměstnanců (37,1 %), na druhou stranu 39 (62,9 %) je spokojeno, což určitě není špatný výsledek, ale je třeba se pozastavit nad tím, proč je zde tolik negativních reakcí oproti ostatním benefitům. Celkem 20 zaměstnanců (32,3 %) je nespokojeno s výší příspěvku na stravování, i když je to méně než polovina, měla by se nad tím společnost pozastavit a najít vhodné řešení např. zvýšit příspěvek.

Bonus za doporučení zaměstnance, placené certifikace a konference, jazykové kurzy, tělocvična a společné aktivity se mohou také pyšnit převahou kladných odpovědí, ačkoliv stále převažují odpovědi velmi spokojen/a, zvýšil se zde počet odpovědí u spíše spokojen/a, tudíž nepatří do kategorie, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni.



Graf 6 Spokojenost s aktuálními zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Zde je prostor pro výhrady k benefitům (např. chodil/a bych do tělocvičny, ale není dostatečně vybavená).

Zaměstnanci u této otázky mohli vyjádřit své výhrady a připomínky k benefitům, jelikož otázka je otevřená. 26 zaměstnanců se ochotně podělilo o svůj názor, i když otázka není povinná. Nejčastěji opakované výhrady jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 5 Výhrady a připomínky zaměstnanců k benefitům

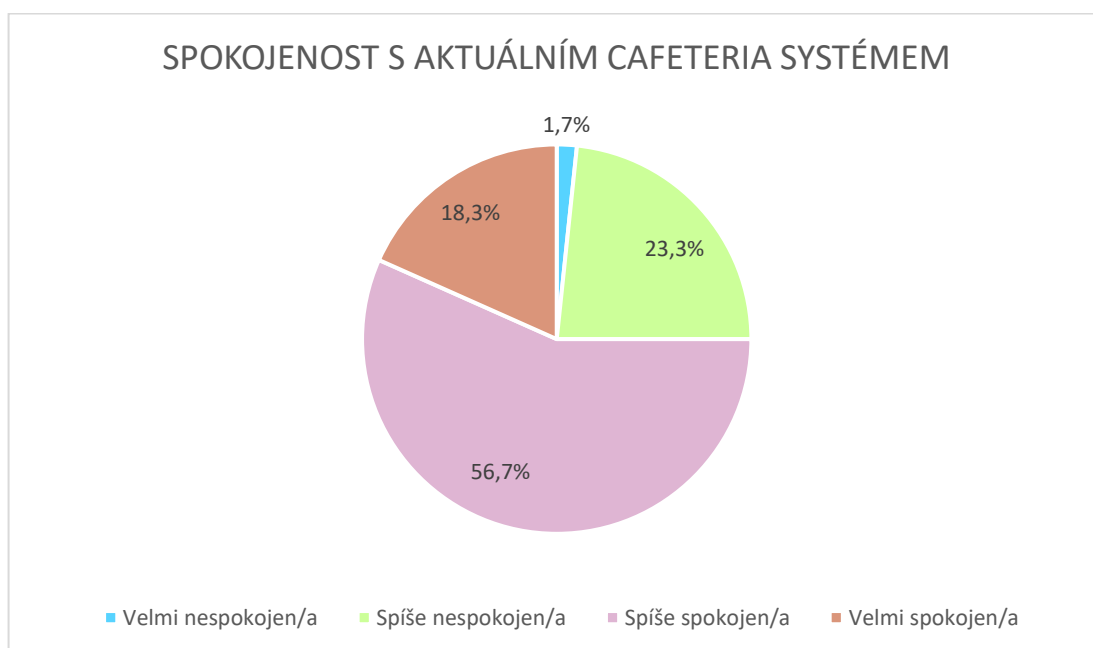
Výhrady a připomínky k benefitům
Příspěvek na stravování by mohl být vyšší. Výše příspěvku na stravování by se měla upravit dle aktuální situace na trhu.
Flexibilní část pracovní doby není až tak flexibilní, fixní pracovní doba by nemusela být až do 16:00, ale mohla by být do 15:00.
5 týdnů dovolené není benefit, to je standard.
Bonus za doporučení zaměstnance ne vždy funguje.
Větší informovanost o benefitech.

Otázka č. 6: Uveďte, do jaké míry jste spokojen/a s aktuálním Cafeteria systémem. (1 - Velmi nespokojen/a, 4 - Velmi spokojen/a)

U této otázky byly vyřazeny odpovědi 2 respondentů. Oba zaměstnanci se v přechozí otevřené otázce zmínili, že systém Cafeteria zatím nevyužili, jelikož jsou ve společnosti krátce a benefit je poskytován až po 1 odpracovaném roce, tudíž nemohou hodnotit, jednalo by se o nerelevantní odpovědi. Počet odpovědí se tedy mění ze 62 na 60 odpovědí.

Se systémem Cafeteria je více než polovina zaměstnanců (75 %) spokojena, z toho 11 dotazovaných (18,3 %) je velmi spokojeno a 34 dotazovaných (56,7 %) spíše spokojeno než nespokojeno.

Nespokojenost projevilo 15 zaměstnanců (25 %), z toho 14 respondentů (23,3 %) označilo odpověď spíše nespokojen/a a pouze 1 zaměstnanec (1,7 %) je velmi nespokojen. Spokojenost více než poloviny zaměstnanců značí, že systém Cafeteria je vyhovující.



Graf 7 Spokojenost s aktuálním Cafeteria systémem (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s aktuální nabídkou Cafeteria systému. (1 - Velmi nespokojen/a, 4 - Velmi spokojen/a)

U otázky č. 7 bylo také potřeba vyřadit odpovědi 2 respondentů. Jak už bylo vysvětleno v přechozí otázce, 2 dotazovaní zaměstnanci se v otevřené otázce zmínili, že nabídku systému Cafeterie hodnotí č. 1, jelikož ji zatím neměli možnost využít. Negativní odpovědi by mohly zbytečně ovlivnit výsledek a data by nebyla relevantní.

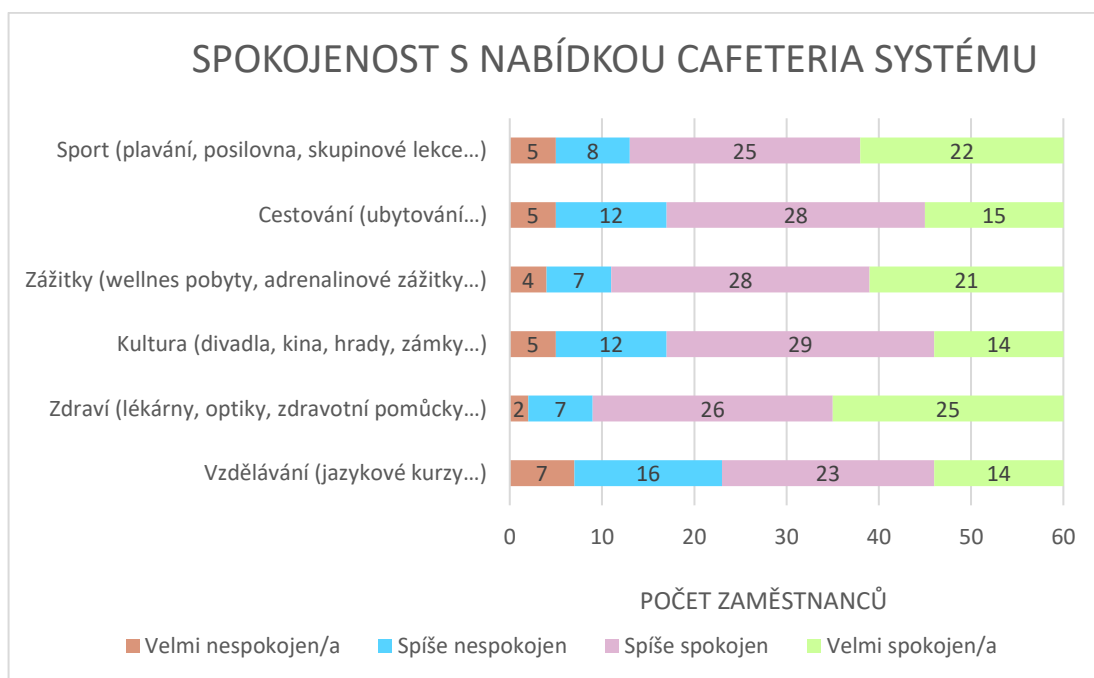
Podle výsledků z dotazníku je většina zaměstnanců s nabídkou Cafeteria systému spokojena. Z grafu lze vyčíst, že všechny oblasti poskytovaných benefitů prostřednictvím Cafeteria systému jsou hodnoceny podobně. Nejvíce oblíbenou oblastí je zdraví. Zaměstnanci mohou uplatnit body v některých lékárnách, optikách nebo na nákup zdravotních pomůcek. V případě zdraví se nejedná vždy o nízké částky, což může být důvodem, proč 51 zaměstnanců (85 %) tento benefit oceňuje nejvíce.

Další oblastí, kterou zaměstnanci hodnotí pozitivně, jsou zážitky (wellness pobyty, adrenalinové zážitky...). 49 dotazovaných (81,7 %) je s tímto benefitem velmi nebo spíše spokojeno, zatímco zbylých 11 dotazovaných (18,3 %) je spíše nebo velmi nespokojeno.

Sportovní aktivity představují další oblast, se kterou jsou zaměstnanci spokojeni, konkrétně 47 zaměstnanců (78,3 %). Našlo se zde pouze 13 zaměstnanců (21,7 %), kteří s nabídkou sportu spokojeni nejsou, což může být způsobeno absencí oblíbeného sportu, absencí pozitivního vztahu ke sportu nebo tím, že body nelze využít na všech sportovištích.

Cestování a kultura má shodný počet negativních hlasů, 17 zaměstnanců (28,3 %) s tímto benefitem není spokojeno, možná je to tím, že jej zkrátka nevyužívají a upřednostnili by něco jiného. Na druhou stranu spokojeno je 43 dotázaných (71,7 %).

Posledním benefitem jsou vzdělávací kurzy, přičemž 37 zaměstnanců (61,7 %) je s touto výhodou spokojeno a 23 zaměstnanců (38,3 %) nespokojeno.



Graf 8 Spokojenost s nabídkou Cafeteria systému (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Uvítal/a byste některé z těchto benefitů? (1 - Určitě ne, 4 - Určitě ano)

Dotazovaní zaměstnanci měli ohodnotit 5 nových benefitů pomocí škály, zda by o daný benefit měli zájem, či nikoliv. Jak bylo předpokládáno, zaměstnanci by většinu nových benefitů rozhodně uvítali.

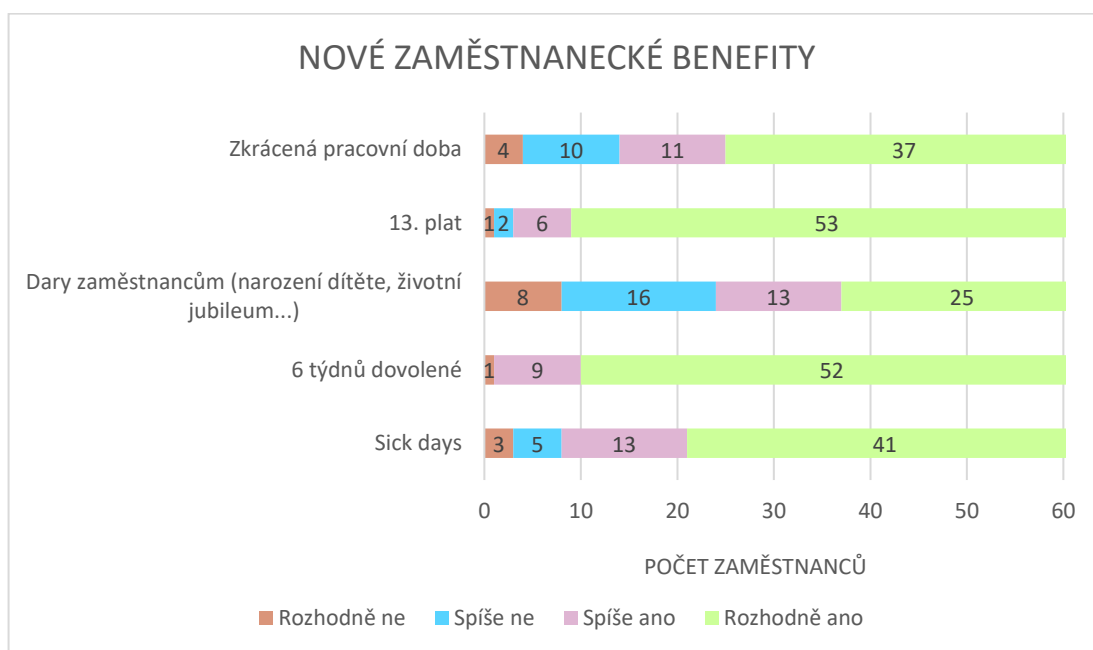
Z grafu lze vyčíst, že nejvíce pozitivní reakce byly na benefit 6 týdnů dovolené, přičemž 52 zaměstnanců (83,9 %) je rozhodně pro zavedení tohoto benefitu a dalších 9 zaměstnanců (14,5 %) se k tomu taktéž přiklání. Pouze 1 osoba (1,6 %) s tím rozhodně nesouhlasí, pravděpodobně je spokojena se stávajícími 5 týdny dovolené.

Druhým benefitem s nejvíce pozitivními ohlasy je 13. plat. 59 z dotazovaných by tento benefit uvítalo (95,2 %) a pouze 3 zaměstnanci (4,8 %) by jej spíše nebo vůbec neocenilo.

Sick days se umístilo na třetím místě, co se týče kladných reakcí. 54 zaměstnanců (87,1 %) by ocenilo pár dnů zdravotního volna, kdy nemusí mít potvrzení od doktora.

Se zkrácenou pracovní dobou se už tolik zaměstnanců neztotožnilo, i přesto by ji ale uvítalo 48 zaměstnanců (77,4 %) a naopak nezavedlo 14 zaměstnanců (22,6 %).

Dary zaměstnancům jsou překvapivě ohodnoceny nejhůře. 8 z dotazovaných (12,9 %) je rozhodně proti, dalších 16 (25,8 %) spíše nesouhlasí se zavedením, tzn. 24 zaměstnanců (38,7 %) tento benefit neocenilo, z toho důvodu nebude doporučen jako nový benefit.



Graf 9 Nové zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Napište alespoň jeden nový benefit, který v předchozí otázce není uveden a který byste rád/a uvítal/a.

Zaměstnanci měli v této otevřené otázce napsat nový benefit, který by rádi uvítali. Otázka byla nepovinná, přesto se několik lidí zapojilo. Níže jsou uvedeny nejčastěji opakované benefity.

Tabulka 6 Návrhy zaměstnanců na nové benefity

Návrhy na nové benefity
Príspevek na penzijní připojištění
Zvýhodněný mobilní tarif
Príspevek na dopravu

Otázka č. 10: Ohodnoťte úroveň spokojenosti v těchto oblastech.

Z grafu lze vyčíst, že dobrý vztah s kolegy potvrdilo všech 62 zaměstnanců (celých 100 %), což vypovídá o nastavené firemní kultuře. Přátelské vztahy na pracovišti jsou také účinnou motivací. Výsledek může společnost považovat za úspěch.

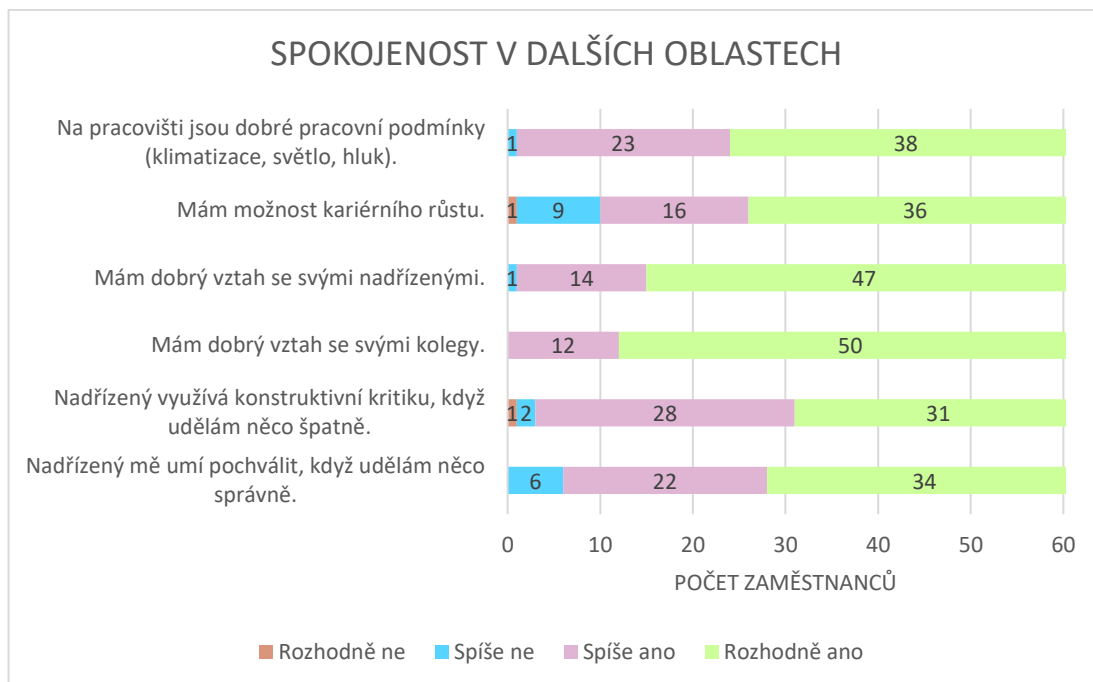
Vztahy zaměstnanců s nadřízenými jsou na tom velmi podobně jako vztahy s kolegy, pouze 1 člověk (1,6 %) se domnívá, že s nadřízenými spíše nemá dobré vztahy.

Lze konstatovat, že na pracovišti jsou vhodné pracovní podmínky, jelikož se s tím ztotožnilo 61 zaměstnanců (98,4 %).

U možnosti kariérního růstu se objevilo více negativních reakcí než u přechozích oblastí spokojenosti. 10 zaměstnanců (16,1 %) si myslí, že nemá dostatek možností se posunout dál v kariéře. Jako řešení lze zvolit konzultaci s nadřízeným a o možnostech kariéry si promluvit, aby nedocházelo k nespokojenosti, nevyužití potenciálu a nevyústilo to nakonec v odchod z firmy.

Většina zaměstnanců (95,2 %) se shodla na tom, že jejich nadřízený při zjištění chyby používá konstruktivní kritiku místo kárání.

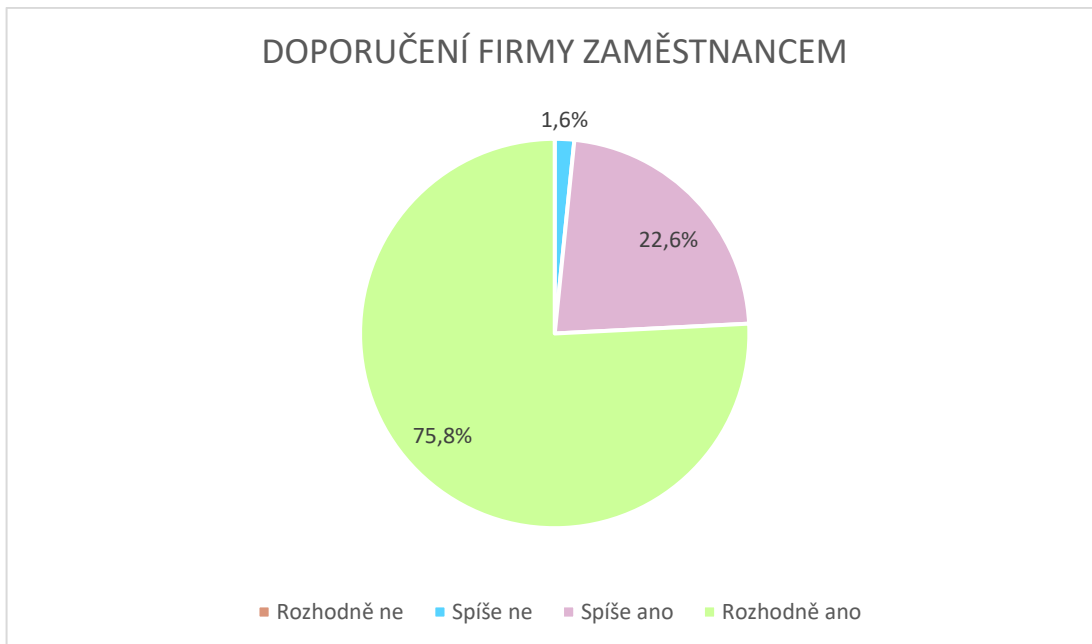
Pochvala od nadřízeného se setkala i s negativními reakcemi, 6 zaměstnanců (9,7 %) jsou toho názoru, že jejich nadřízený je spíše nechválí, když udělají něco správně.



Graf 10 Spokojenost v dalších oblastech (vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Doporučil/a byste známým či rodině pracovat ve společnosti CN Group CZ a.s.?

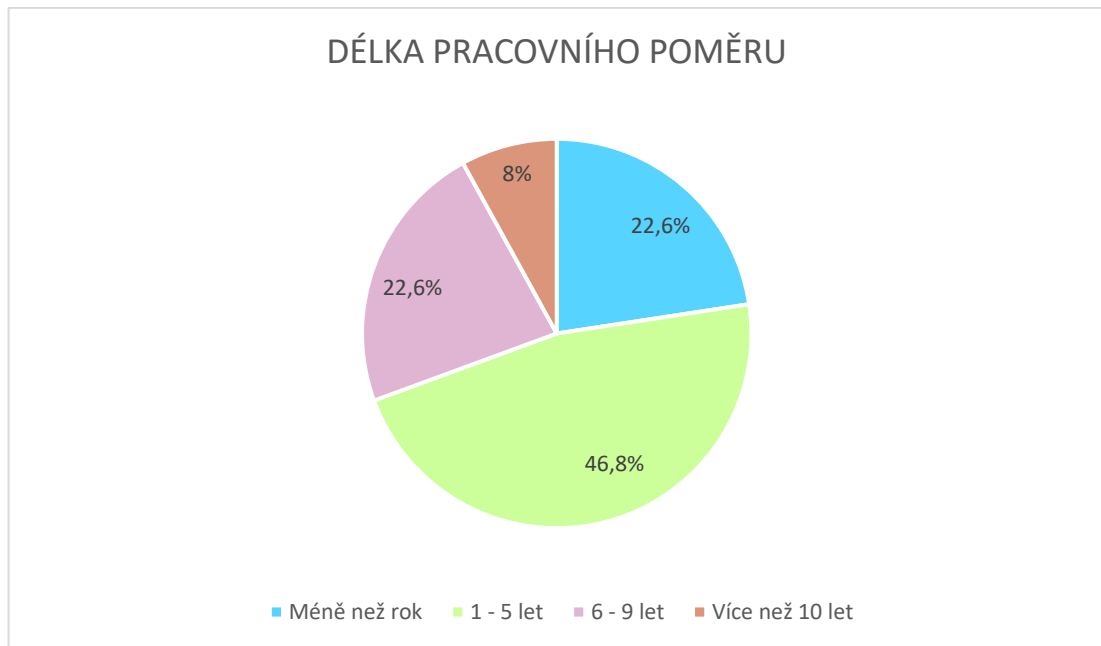
Pokud jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, nemělo by jim nic bránit v tom, aby společnost doporučili přátelům či rodině a společnost tak získala nové zaměstnance. 61 z dotazovaných (98,4 %) uvedlo, že by společnost doporučili, přičemž 47 zaměstnanců (75,8 %) by ji rozhodně doporučilo a 14 (22,6 %) zaměstnanců by jí spíše také doporučilo než nedoporučilo. Pouze 1 člověk (1,6 %) hlasoval pro variantu, že by práci v této společnosti spíše nedoporučil.



Graf 11 Doporučení firmy zaměstnancem (vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Jak dlouho pracujete ve společnosti CN Group CZ a.s.?

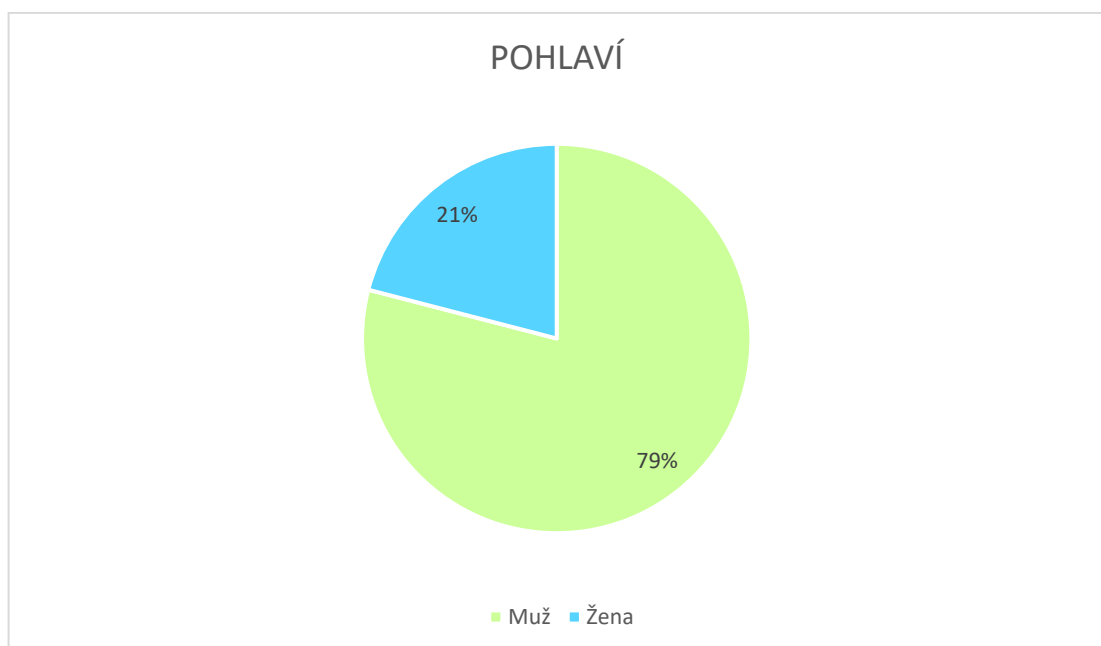
Z grafu lze vyčíst, že délka pracovních poměrů je různorodá, převažují spíše ty dlouhodobější, avšak lze vidět i četné zastoupení nových zaměstnanců. 14 z dotazovaných (22,6 %) pracuje ve společnosti kratší dobu než 1 rok. Téměř polovina, tedy 29 zaměstnanců (46,8 %) pracuje ve společnosti 1 – 5 let. Dalších 14 zaměstnanců (22,6 %) zde pracuje 6 – 9 let. Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 10 let, je jich pouze 5 (8 %), ale pravděpodobně jsou zde stále spokojeni.



Graf 12 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Jaké je Vaše pohlaví?

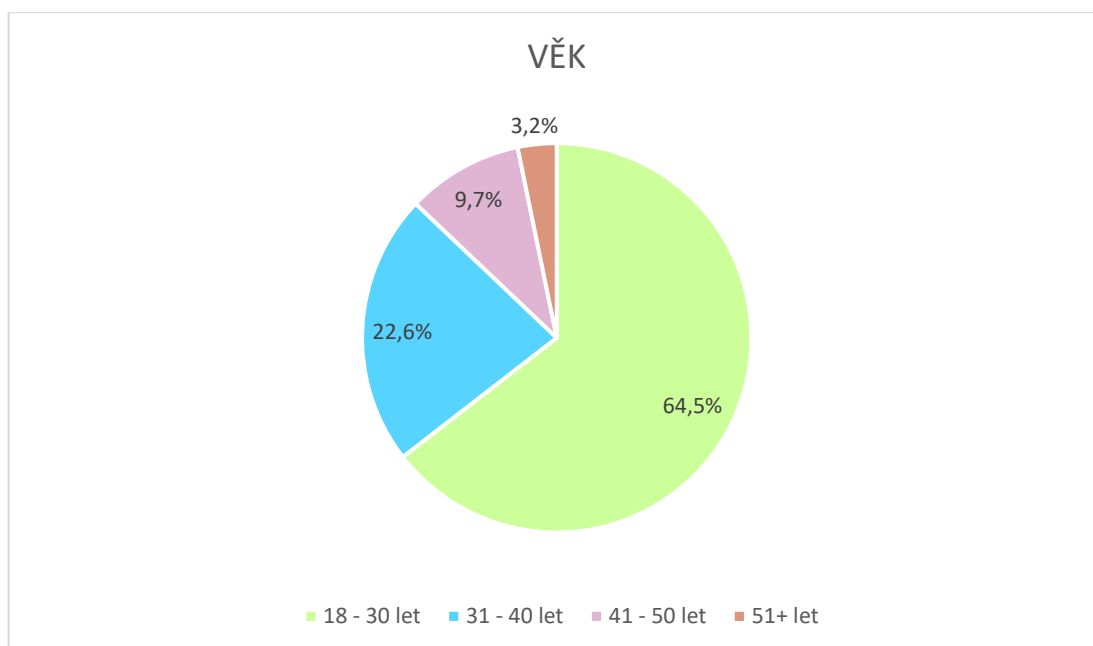
Jelikož se jedná o IT společnost, dá se předpokládat, že v počtu zaměstnanců budou mít větší zastoupení muži, a to se potvrdilo. Celkem dotazovaných bylo 62, z toho odpovědělo 49 mužů (79 %) a 13 žen (29 %).



Graf 13 Pohlaví (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Jaký je Váš věk?

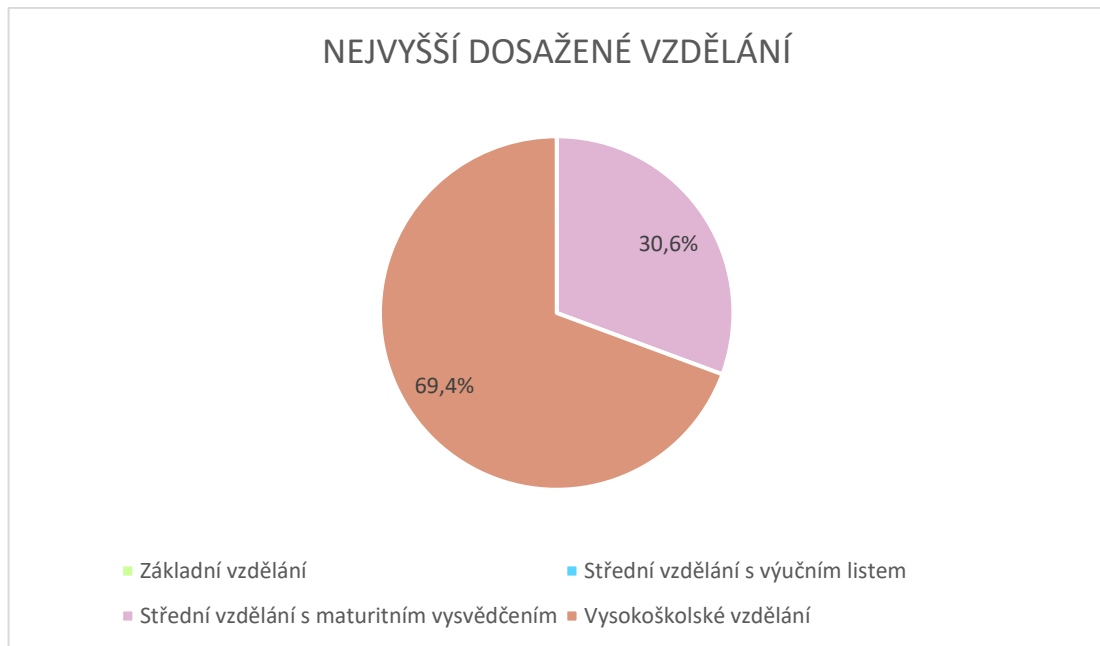
Věkové rozmezí v dotazníku bylo rozděleno do 4 věkových kategorií. Na první pohled lze vidět, že nejvíce zastoupená skupina je 18 – 30 let, kam se zařadilo 40 z dotazovaných (64,5 %). Další početnou věkovou kategorií je 31 – 40 let, kam spadá 14 zaměstnanců (22,6 %). Nejméně zaměstnanců, tedy 6 (9,7 %) lze najít ve skupině 41 – 50 let, poslední skupina 51+ se skládá pouze ze 2 zaměstnanců (3,2 %).



Graf 14 Věk (vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jedná se o IT společnost, kde je potřeba mít určité znalosti a zkušenosti, takže předpokladem bylo, že zaměstnanci budou středoškolského a vysokoškolského vzdělání, což se také potvrdilo. 43 z dotazovaných zaměstnanců (69,4 %) má vysokoškolské vzdělání, zatímco zbylých 19 zaměstnanců (30,6 %) ukončilo studium střední školou s maturitním vysvědčením.



Graf 15 Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

10.4 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Po vyhodnocení dotazníkového šetření jsou data potřebná k ověření stanovených hypotéz přenesena do MS Excelu a následně jsou vytvořeny kontingenční tabulky se dvěma závislými nebo nezávislými znaky. Pro výpočet je využita funkce CHITEST, která určuje P-hodnotu a ta je porovnávána se zvolenou hladinou významnosti 0,05. Platí, že čím nižší P-hodnota je, tím menší je pravděpodobnost, že platí nulová hypotéza. Ověření hypotéz je také součástí Přílohy P III, která obsahuje jednotlivé výpočty.

H₁: Vnímání adekvátnosti mzdy vůči vykonávané práci z pohledu zaměstnanců nezávisí na délce pracovního poměru.

První hypotéza zjišťuje, zda existuje závislost mezi vnímáním adekvátnosti mzdy vůči vykonávané práci z pohledu zaměstnanců a délkou jejich pracovního poměru. Hypotéza je zvolena z důvodu vyšší fluktuace ve společnosti a cílem je ověřit, při jaké délce pracovního poměru zaměstnanci vnímají, že jsou za pracovní výkon adekvátně ohodnoceni a naopak, z čehož plyne, že ti neadekvátně ohodnoceni z firmy dřív nebo později odejdou.

P-hodnota = 0,043

$\alpha = 0,05$

$0,043 < 0,05 \Rightarrow$ Zamítáme nulovou hypotézu.

Nulová hypotéza se podle výsledku zamítá, tzn. vnímání adekvátnosti mzdy vůči vykonávané práci z pohledu zaměstnanců závisí na délce pracovního poměru. Čím kratší dobu zaměstnanci ve společnosti pracují, tím více jsou přesvědčeni, že nejsou za pracovní výkon adekvátně ohodnoceni.

H₂: Spokojenost s motivačním programem nezávisí na délce pracovního poměru.

Druhá hypotéza zjišťuje, zda existuje závislost mezi spokojeností s aktuálním motivačním programem a délkou pracovního poměru. Hypotéza byla taktéž zvolená kvůli vyšší fluktuaci. Snahou je odhalit, zda jsou znaky závislé a při jaké délce pracovního poměru je nespokojenost s benefity nejvyšší, tudíž může vést k odchodu zaměstnance ze společnosti.

P-hodnota = 0,531

$\alpha = 0,05$

$0,531 > 0,05 \Rightarrow$ Nezamítáme nulovou hypotézu.

Podle výsledku nulovou hypotézu nezamítáme, tudíž spokojenost s aktuálním motivačním programem nezávisí na délce pracovního poměru.

H₃: Spokojenost s Cafeteria systémem nezávisí na délce pracovního poměru.

Poslední hypotéza se zabývá otázkou, zda existuje závislost mezi spokojeností s aktuálním Cafeteria systémem a délkou pracovního poměru. Třetí hypotéza byla zvolena ze stejného důvodu jako 2 přechozí hypotézy a to kvůli vyšší fluktuaci. Cílem je zjistit při jaké délce pracovního poměru je nespokojenost s Cafeteria systémem nejvyšší.

P-hodnota = 0,868

$\alpha = 0,05$

$0,868 > 0,05 \Rightarrow$ Nezamítáme nulovou hypotézu.

Spokojenost s aktuálním Cafeteria systémem nezávisí na délce pracovního poměru.

10.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Některé výsledky dotazníkového šetření byly předpokládány, ale přesto některé odpovědi zaměstnanců byly překvapením. V jednotlivých otázkách dotazníkového šetření viditelně převažuje spokojenost nad nespokojeností, což je pro společnost pozitivní zpráva.

Téměř všichni zaměstnanci chodí rádi do práce (do kanceláře), pravděpodobně na to mají vliv přátelské vztahy mezi zaměstnanci včetně dobrých vztahů mezi nadřízenými

a podřízenými. Příjemné prostředí se na tom rovněž podílí. Zaměstnanci jsou dostatečně chváleni, když udělají něco správně, v opačném případě nadřízený využívá konstruktivní kritiku, obojí je vhodný nástroj pro účinné motivování zaměstnanců. Možnost kariérního růstu většina zaměstnanců potvrdila, avšak našlo se zde pár dotazovaných, kteří si myslí, že nemají možnost rozvíjet svůj potenciál.

Většina zaměstnanců souhlasí s tím, že mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu, což ale nemusí znamenat, že jsou se mzdou naprosto spokojeni. Pár zaměstnanců naznačilo, že mzda za jejich výkon není adekvátní. Pokud by to vyústilo v nespokojenost se mzdou, měli by to zaměstnanci řešit s nadřízeným pracovníkem, aby nedošlo k odchodu ze společnosti. Z hypotézy H_1 vyplynulo, že vnímání adekvátnosti mzdy vůči vykonávané práci z pohledu zaměstnance závisí na délce pracovního poměru, jelikož s adekvátní mzdou za výkon se ztotožnili spíše zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti delší dobu.

S motivačním programem i Cafeteria systémem, který je jeho součástí, je také většina zaměstnanců spokojena. Z rozsáhlé nabídky benefitů zaměstnanci oceňují nejvíce home office a relaxační prostory. V otevřené otázce, kde mohli zaměstnanci vyjádřit, s čím v souvislosti s benefity nejsou spokojeni, zazněla především délka flexibilní pracovní doby, výše příspěvku na stravování a nedostatečná informovanost o poskytovaných benefitech. Co se týče nabídky nových benefitů, největší úspěch získal benefit 6 týdnů dovolené, sick days a 13. plat. Pomocí hypotéz H_2 a H_3 bylo zjištěno, že spokojenost s motivačním programem i Cafeteria systémem nezávisí na délce pracovního poměru, poněvadž spokojenost i nespokojenost se projeví ve všech délkách pracovního poměru.

V další otevřené otázce měli zaměstnanci navrhnout nový benefit, který by uvítali, nejvíce se jich shodlo na příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na dopravu a zvýhodněném mobilním tarifu.

Až na jednoho zaměstnance by všichni společnost doporučili. Většinu dotazovaných zaměstnanců, což jsou téměř všichni zaměstnanci zlínské pobočky, jelikož návratnost dotazníku činí 92,5 %, tvoří muži ve věku 18 – 30 let s vysokoškolským vzděláním.

Na základě dotazníkového šetření budou stanoveny návrhy a doporučení na zlepšení motivačního systému a záleží na firmě, zda doporučení využije či nikoliv.

11 SWOT ANALÝZA

Na základě zjištěných informací o společnosti CN Group CZ a.s. je níže do tabulky sestavena SWOT analýza. Společnost využívá SWOT analýzu jako strategickou metodu pro rozvoj organizace. Základem této analýzy je rozbor a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace v okolí (vnější prostředí). SWOT analýza určuje silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) společnosti, které ovlivňují vnitřní faktory. Současná situace v okolí neboli vnější faktory ovlivňují příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) společnosti. SWOT analýza nepřináší řešení, ale pomáhá společnosti uvědomit si její stav, co je potřeba zlepšit, co využít a na co si dát pozor.

Tabulka 7 SWOT analýza společnosti CN Group CZ a.s. (vlastní zpracování)

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá pozice na trhu • Vývoj vysoce kvalitního softwaru • Poskytování služeb na míru • Dlouhodobí zákazníci • Zahraniční trh • Diverzifikace • Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci • Spolupráce s VŠ 	<ul style="list-style-type: none"> • Malé povědomí veřejnosti • Nedostatečná propagace • Žádný vlastní produkt • Fluktuace • Nedostatečná informovanost o benefitech
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Úbytek konkurence • Zvýšení poptávky • VŠ a jejich odborná centra (oblast IT) • Vývoj v oblasti IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Měnový kurz • Příliv konkurence • Nejistota zakázek • Ekonomická situace

Silné stránky zahrnují oblasti, ve kterých společnost vyniká. Společnost se může pyšnit silnou pozicí na trhu a dobrým jménem, které si buduje od roku 1994. Firma se prosadila na trhu, zejména zahraničním, vývojem vysoce kvalitního softwaru na míru a získala si tak stálé zákazníky. Mezi přední silné stránky patří také diverzifikace, tzn. společnost se soustředí na vývoj softwaru ve více oblastech (bankovníctví, doprava, obchod...) a na zákazníky z různých trhů. Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základ, proto si jich společnost cení. Poslední silnou stránkou je spolupráce s VŠ, díky čemuž společnost získává nové talenty.

Slabé stránky ukazují, v jakých oblastech by se společnost mohla zlepšit, a zároveň definuje důvody, proč může být konkurence úspěšnější. Malé povědomí veřejnosti a nedostatečná propagace sice nijak neovlivňuje finanční situaci společnosti, jelikož má dost stálých zákazníků, ale přesto by se společnost mohla více zviditelňovat, aby se dostala do povědomí široké veřejnosti a získala tak nové uchazeče o zaměstnání. Další slabou stránkou může být absence vlastního produktu a vyšší fluktuace zaměstnanců. Nedostatečná informovanost o benefitech se projevila v dotazníkovém šetření a vůbec by nemusela patřit mezi slabé stránky. Řešením je zvýšit povědomí o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, aby zbytečně nevznikala nespokojenost zaměstnanců.

Příležitosti navrhuji, co firmě pomůže růst a co jí nesmí uniknout. Zahrnuje se sem úbytek konkurence a zvýšení poptávky – více obchodních příležitostí, spolupráce s VŠ a následné získání kvalitních zaměstnanců a vývoj IT, kterému je firma naprosto otevřená a ráda inovuje.

Hrozby varují, na co si má společnost dát pozor a co nepodcenit. Patří sem měnový kurz, který může být nevýhodný při zahraničních platbách, příliv konkurence, nejistota zakázek a špatná ekonomická situace, která souvisí taktéž s nejistotou zakázek a plánovaného zisku.

Společnost by se měla především zaměřit na slabé stránky a vytvořit z nich silné stránky firmy. Zaměstnanci jsou ten nejcennější faktor, proto by se měla firma soustředit na to, co způsobuje vyšší fluktuaci. Zároveň by firma měla vylepšit způsob předávání informací o zaměstnaneckých benefitech, aby je zaměstnanci mohli využívat naplno a věděli, co je jejich motivace. Dalším doporučením obecně je udržet si své silné stránky, využívat zajímavé příležitosti a předcházet hrozbám.

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Zaměstnanci představují neodmyslitelnou součást každé společnosti. Je potřeba o ně náležitě pečovat, rozvíjet jejich potenciál a především je dostatečně motivovat k práci. Tato kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení ke zlepšení motivačního systému společnosti CN Group CZ a.s., které vychází z aktuálního motivačního systému a dotazníkového šetření, a které budou společnosti předloženy.

Vyšší příspěvek na stravování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 20 zaměstnanců čili 32,3 % je nespokojeno s výší příspěvku na stravování a to oprávněně. Stížnosti na jeho výši se také objevily v otevřené otázce, kde zaměstnanci mohli sdělit výhrady k dosavadním benefitům.

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování formou stravenkového paušálu, tzn. přispívá jim peněžitou formou a to ve výši 55 Kč/den. Oproti stravenkám, které využívá spousta firem, a které mají hodnotu až 150 Kč pro rok 2022, přičemž povinný příspěvek zaměstnavatele je 55 % tedy až 82,5 Kč, je částka 55 Kč/den velmi podprůměrná. Pro rok 2022 je stravné za jednu směnu stanoveno ve výši 118 Kč/den. Doporučené řešení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců je, aby zaměstnavatel zvýšil příspěvek na stravování a to z částky 55 Kč/den na částku 82,6 Kč/den. Pro zaměstnavatele s ohledem na zaměstnance je nejvýhodnější přispět právě takovou částku, jelikož do 70 % z hodnoty stravného je příspěvek osvobozen od daně z příjmu fyzických osob i sociálního a zdravotního pojištění, tudíž zaměstnanec nemusí nic odvádět. Částku, kterou zaměstnavatel zaměstnanci na stravování poskytne, může zaměstnanec uplatnit v celé výši. Zaměstnavatel si může zahrnout výdaje spojené se stravenkovým paušálem v plné výši 100 % do daňově uznatelných nákladů.

Letošní rok 2022 má 252 pracovní dnů a všichni zaměstnanci na pobočkách v ČR mají 5 týdnů dovolené, tudíž pracovních dnů je 227. Pro zlínskou pobočku, kde nyní pracuje 76 zaměstnanců, nákladovost příspěvku na stravné činí 1 425 015 Kč/rok, což vede ke zvýšení nákladovosti o 476 155 Kč/rok. I když je bakalářská práce zaměřena na zlínskou pobočku, nelze zvýšit příspěvek pouze ve Zlíně, je tedy předpokládáno, že s výší příspěvku nejsou spokojeni i zaměstnanci na ostatních pobočkách. Z toho důvodu je zde také propočítána nákladovost příspěvku na stravování pro všechny české pobočky, které nyní zaměstnávají 278 zaměstnanců. Příspěvek by se zvýšil ze 3 470 830 Kč/rok na 5 212 556 Kč/rok.

V souvislosti s pandemií Covid 19 a situací na Ukrajině dochází neustále k výraznému zdražování potravin i jídel v restauracích, proto je zvýšení příspěvku na stravné na místě. Příspěvek na stravování je jeden z nejžádanějších benefitů, proto je vhodné do něj investovat, pokud má společnost dostatek finančních prostředků, což v tomto případě platí. Předpokladem je, že dojde ke zvýšení spokojenosti, motivace a ke zlepšení stravovacích návyků zaměstnanců.

Zkrácení fixní pracovní doby

Flexibilní pracovní doba je součástí zaměstnaneckých benefitů a z dotazníku plyne, že je s ní spokojeno 56 zaměstnanců tedy 90,3 % dotazovaných, což je většina, avšak vícero z nich se zmínilo v otevřené otázce, že s ní až tak spokojeni nejsou. Fixní pracovní doba trvá od 10 – 16 hodin a zbylé 2 hodiny může zaměstnanec odpracovat ráno nebo večer podle svých preferencí. Uvedená flexibilní pracovní doba nepůsobí natolik flexibilně. Většina nespokojených zaměstnanců se v dotazníkovém šetření shodla na tom, že fixní doba by mohla být alespoň zkrácena a to do 15 hodin. Zaměstnanci by tento posun jistě ocenili a hlavně by v důsledku této změny nevznikaly žádné náklady navíc. Zaměstnanci by byli více spokojeni a motivováni k práci, protože by měli možnost lépe organizovat pracovní a osobní život. Konkurence nabízí i plně flexibilní dobu, proto zkrácení fixní pracovní doby představuje pro firmu výhodu, jelikož už nebude tolik vyčnívat mezi konkurencí jako jedna z mála IT firem, kde je tak vysoký podíl fixní pracovní doby.

Sick days

V dotazníkovém šetření mohli zaměstnanci projevit zájem o nové benefity. Sick days patří mezi benefity, které by zaměstnanci (87 %) uvítali nejvíce. Sick days neboli zdravotní volno umožňuje zaměstnancům nepracovat a nepřijít do zaměstnání, aniž by bylo potřeba dokládat potvrzení od lékaře, většina firem poskytuje 3 – 5 dní.

Jelikož má společnost možnost home office a část dne flexibilní pracovní dobu, návrhem je poskytnout zaměstnancům pouze 2 dny zdravotního volna, které mohou využít v krajních případech, pokud budou indisponováni ze zdravotních důvodů (např. střevní chřipka, vysoká teplota). V případě, že každý zaměstnanec tyto 2 dny využije, společnosti vznikají mzdové náklady, i když zaměstnanec nevykoná žádnou práci.

Doporučením je, aby zaměstnanci při čerpání zdravotního volna měli nárok na mzdu v plné výši. Pro zlínskou pobočku tyto náklady činí 410 400 Kč/rok, přičemž průměrná mzda je 2700 Kč/den a pracuje zde aktuálně 76 zaměstnanců, tudíž by se naskládalo celkem

152 dnů. V celé společnosti je momentálně 429 zaměstnanců, tudíž nákladovost spojená se sick days činí 2 316 600 Kč/rok, což je dohromady 858 zdravotních dnů. Zaměstnavatel musí v pracovní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech přesně definovat, k jakému účelu se sick days může využít. Nejvhodnější řešení je, stanovit sick days ve vnitřních předpisech společnosti, jelikož mohou být jednostranně zrušeny či změněny. Co se týče způsobu oznámení čerpání sick days, stačí, aby zaměstnanec kontaktoval svého nadřízeného. U čerpání sick days nelze vyloučit zneužívání tohoto benefitu ze strany zaměstnanců, bohužel je velmi obtížné zneužití prokázat. Zaměstnavatel by měl ve vnitřním předpise uvést preventivní opatření např. možnost postihu, které zaměstnanec odradí benefit zneužívat.

Větší informovanost o poskytovaných benefitech

V rámci dotazníkového šetření několik zaměstnanců poznamenalo v otevřené otázce pro výhrady k benefitům, že nejsou dostatečně informováni o poskytovaných benefitech. Některé aktuální benefity byly pro zaměstnance překvapením, jelikož dosud nevěděli, že je firma poskytuje. Nejčastěji byl zaměstnanci zmiňován bonus za loajalitu a Cafeteria systém. Bonus za loajalitu se vyplácí až po odpracování 5 let, což může být důvod, proč o něm někteří zaměstnanci dosud nevěděli, jelikož velká část z nich pracuje ve společnosti kratší dobu. Cafeteria systém je zaměstnancům poskytován až po 1 odpracovaném roce. Část zaměstnanců působí ve firmě kratší dobu než 1 rok a buď o tomto benefitu nebyli informováni vůbec, nebo jeho možnost vypustili z paměti. V otevřené otázce také zaznělo od několika zaměstnanců, že by uvítali výhodný mobilní tarif. I když tato možnost nebyla na výběr v otázce na spokojenost s aktuálními benefity, mobilní tarif společnost poskytuje, ale pravděpodobně o něm někteří zaměstnanci nebyli dostatečně informováni. V otevřené otázce se také objevila informace, že bonus za doporučení zaměstnance není vyplácen. Tento bonus vyplácen je, ale jsou určité podmínky pro jeho vyplacení. Přehled o benefitech je umístěn na firemním intranetu, avšak je tam i spousta dalších informací, takže jej lze lehce přehlédnout.

Navrhované doporučení pro společnost zní, aby personální oddělení zasílalo novým zaměstnancům informační e-mail ihned po nastoupení a poté ještě jednou např. po 2 měsících o tom, kde mohou seznam dostupných benefitů nalézt. V případě změn týkajících se poskytovaných benefitů je doporučeno zaslat nové informace všem zaměstnancům, popřípadě jim také připomenout, kde je možné najít seznam benefitů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout a doporučit opatření ke zlepšení motivačního systému ve společnosti CN Group CZ a.s. Společnost je česká firma, která sídlí v Praze a zabývá se vývojem softwaru, který poskytuje zejména evropskému trhu. Společnost má celkem 5 poboček, kde aktuálně pracuje 429 zaměstnanců. Analýza motivačního systému je zaměřena pouze na zlínskou pobočku, kde nyní pracuje 76 zaměstnanců. Klíčovým úspěchem každé organizace jsou zaměstnanci, kteří jsou dostatečně motivováni a svou práci odvádějí kvalitně, proto je důležité se zabývat problematikou motivace zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vysvětluje pojmy motivace, stimulace a rozlišuje motivační teorie. Další součástí je odměňování, péče o zaměstnance a vše o tom, jak správně sestavit motivační program. Praktická část obsahuje představení společnosti, vybrané personální ukazatele a analýzu aktuálního motivačního systému, který je velmi rozsáhlý díky spoustě zaměstnaneckých benefitů. Nedílnou součástí praktické části je dotazníkové šetření, které slouží jako podklad při sestavování návrhů a doporučení. Před zahájením dotazníkového šetření jsou stanoveny 3 hypotézy, které jsou ověřovány pomocí chi-kvadrát testu a buď se potvrdí, nebo vyvrátí.

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že zaměstnanci chodí rádi do práce a jejich mzda převážně odpovídá výkonu. Většina zaměstnanců je také spokojena se zaměstnaneckými benefity, které společnost nabízí. Nejvíce byl vyzdvihován home office a relaxační prostory na pracovišti. Nové benefity by zaměstnanci samozřejmě rádi uvítali, avšak nelze jim poskytnout všechny, alespoň ne najednou. V závěru dotazníkového šetření byla sestavena SWOT analýza firmy, která poukazuje na to, v čem je společnost silná a v čem se může zlepšovat, což je především eliminace fluktuace a lepší informovanost o benefitech. Společnost využívá příležitostí a je schopná čelit případným hrozbám.

Návrhy a doporučení pro zlepšení motivačního systému společnosti zahrnují vyšší příspěvek na stravování, zkrácení fixní pracovní doby, sick days a lepší informovanost o poskytovaných benefitech. Do návrhů a doporučení byly zvoleny takové benefity, které zaměstnanci preferovali nejvíce a které zároveň nejsou příliš nákladné a je reálné je zavést v nejbližší době do motivačního systému. Společnosti byly návrhy a doporučení předloženy, záleží pouze na ní, zda je využije v praxi. Předpokladem návrhů je snížení fluktuace a celkové zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což by mělo vést i ke zvýšení úrovně jejich motivace. Snad budou výsledky analýzy užitečné a přinesou firmě úspěch.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 9780749469641.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020, 763 s. ISBN 9780749498276.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 9788072612390.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press: TC Business School, 2012, 214 s. Action Learning - praktický management. ISBN 9788072612574.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 9788074022821.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. Manažer. ISBN 9788024742212.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 9788024738093.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 204 s. Manažer. ISBN 9788027106295.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 9788024758701.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 9788024752129.

ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018, 575 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788075541383.

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

SEZNAM ONLINE ZDROJŮ

URBAN, Jan, 2021. *Příčiny a důsledky demotivace zaměstnanců*. In: *Práce a mzda* [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/priciny-dusledky-demotivace-zamestnancu>.

The Influence of Employee Demotivation and Employee Motivation on Employee Performance: A Case Study of Farven [online]. [cit. 2022-03-19]. ISSN 2504-8562. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i9.992>

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody [online]. In: *Účetnictví Klefer* [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>.

CN GROUP [online]. [cit. 2022-05-13]. Dostupné z: <https://www.cngroup.dk/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HO	home office
HRM	human resource management (řízení lidských zdrojů)
a.s.	akciová společnost
VŠ	vysoká škola
ČR	Česká republika
CN	computer nearshore
USA	United States of America (Spojené státy americké)
ISTQB	International Software Testing Qualifications Board (certifikace pro testování softwaru)
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
AI	artificial intelligence (umělá inteligence)
PC	personal computer (stolní počítač)
IT	information technology (informační technologie)
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015, s.16).....	13
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování dle Porvazníka, Ljudvigové, Vydrové, 2016, s. 321).....	17
Obrázek 3 Model celkové odměny (Armstrong a Taylor, 2014, s. 366)	21
Obrázek 4 Logo společnosti CN Group CZ a.s. (web společnosti).....	36
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti CN Group CZ a.s. (vlastní zpracování)	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikace faktorů podle dvoufaktorové teorie motivace (Blažek, 2014, s. 165)	18
Tabulka 2 Údaje o zaměstnancích ve společnosti CN Group CZ a.s. (vlastní zpracování)	40
Tabulka 3 Náklady spojené se zaměstnanci v tis. Kč (vlastní zpracování)	41
Tabulka 4 Výnosy, náklady a výsledek hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování)	42
Tabulka 5 Výhrady a připomínky zaměstnanců k benefitům	52
Tabulka 6 Návrhy zaměstnanců na nové benefity	56
Tabulka 7 SWOT analýza společnosti CN Group CZ a.s. (vlastní zpracování).....	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (vlastní zpracování)	41
Graf 2 Výnosy, náklady a výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance v tis. Kč (vlastní zpracování).....	42
Graf 3 Chodím rád/a do práce (do kanceláře) (vlastní zpracování).....	48
Graf 4 Má mzda odpovídá práci, kterou vykonávám (vlastní zpracování)	49
Graf 5 Spokojenost s aktuálním motivačním programem (vlastní zpracování)	50
Graf 6 Spokojenost s aktuálními zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)	52
Graf 7 Spokojenost s aktuálním Cafeteria systémem (vlastní zpracování)	53
Graf 8 Spokojenost s nabídkou Cafeteria systému (vlastní zpracování)	54
Graf 9 Nové zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)	55
Graf 10 Spokojenost v dalších oblastech (vlastní zpracování)	57
Graf 11 Doporučení firmy zaměstnancem (vlastní zpracování).....	58
Graf 12 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)	59
Graf 13 Pohlaví (vlastní zpracování)	59
Graf 14 Věk (vlastní zpracování).....	60
Graf 15 Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Zdrojové tabulky ke grafům

Příloha P III: Výpočty k hypotézám

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník zaměřený na analýzu motivačního systému ve společnosti CN Group CZ a.s.

Vážená respondentko, vážený respondente,

jmenuji se Nela Hrušková a studuji Fakultu managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své bakalářské práce zpracovávám dotazníkové šetření zabývající se analýzou motivačního systému společnosti CN Group CZ a.s.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, nezabere vám to ani 5 minut. Výsledky jsou zcela anonymní a budou použity pro účely mé bakalářské práce a ke zlepšení motivačního systému v dané společnosti.

Děkuji Vám za věnovaný čas a vyplnění dotazníku.

Nela Hrušková

1) Chodím rád/a do práce (do kanceláře). *

	1	2	3	4	
Rozhodně ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ano

2) Má mzda odpovídá práci, kterou vykonávám. *

	1	2	3	4	
Rozhodně ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ano

3) Uved'te, do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem společnosti CN Group CZ a.s. *

	1	2	3	4	
Velmi nespokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi spokojen/a

Zaměstnanecké benefity

4) Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s aktuálními zaměstnaneckými benefity. (1 - Velmi nespokojen/a, 4 - Velmi spokojen/a) *

	1	2	3	4
5 týdnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snídaně každý týden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na strav...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společné aktivity (...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaxační prostory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tělocvična	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notebook (možnos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placené konferenc...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus za loajalitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus za doporuče...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Zde je prostor pro výhrady k benefitům (např. chodil/a bych do tělocvičny, ale není dostatečně vybavená).

Text stručné odpovědi

6) Uved'te, do jaké míry jste spokojen/a s aktuálním Cafeteria systémem. (1 - Velmi nespokojen/a, 4 - Velmi spokojen/a) *

	1	2	3	4	
Velmi nespokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi spokojen/a

7) Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s aktuální nabídkou Cafeteria systému. (1 - Velmi nespokojen/a, 4 - Velmi spokojen/a) *

	1	2	3	4
Vzdělávání (jazyko...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdraví (lékárny, opti...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura (divadla, ki...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zážitky (wellnes po...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cestování (ubytová...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sport (plavání, posi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Uvítal/a byste některé z těchto benefitů? (1 - Určitě ne, 4 - Určitě ano) *

	1	2	3	4
Sick days	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 týdnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dary zaměstnanců...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zkrácená pracovní ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Napište alespoň jeden nový benefit, který v předchozí otázce není uveden a který byste rád/a uvítal/a.

Text stručné odpovědi

Další oblasti spokojenosti a doporučení

10) Ohodnoťte úroveň spokojenosti v těchto oblastech. *

	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
Nadřízený mě umí ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízený využívá ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dobrý vztah s...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dobrý vztah s...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám možnost kari...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti jsou ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Doporučil/a byste známým či rodině pracovat ve společnosti CN Group CZ a.s.? *

	1	2	3	4	
Rozhodně ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ano

Identifikační otázky

12) Jak dlouho pracujete ve společnosti CN Group CZ a.s.? *

- Méně než rok
- 1 - 5 let
- 6 - 9 let
- Více než 10 let

13) Jaké je Vaše pohlaví? *

- Muž
- Žena

14) Jaký je Váš věk? *

18-30

31-40

41-50

51+

15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Základní vzdělání

Střední vzdělání s výučním listem

Střední vzdělání s maturitním vysvědčením

Vysokoškolské vzdělání

PŘÍLOHA P II: ZDROJOVÉ TABULKY KE GRAFŮM

Chodím rád/a do práce (do kanceláře).	
Rozhodně ne	1
Spíše ne	8
Spíše ano	20
Rozhodně ano	33

Má mzda odpovídá práci, kterou vykonávám.	
Rozhodně ne	4
Spíše ne	10
Spíše ano	35
Rozhodně ano	13

Spokojenost s aktuálním motivačním programem	
Velmi nespokojen/a	0
Spíše nespokojen/a	12
Spíše spokojen/a	33
Velmi spokojen/a	17

Spokojenost s aktuálními zaměstnaneckými benefity				
	Velmi nespokojen/a	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Velmi spokojen/a
5 týdnů dovolené	3	3	16	40
Home office	1	0	5	56
Snídaně každý týden	1	10	10	41
Příspěvek na stravování (jeho výše)	5	15	30	12
Flexibilní pracovní doba	1	5	12	44
Společné aktivity (deskovky, výlety...)	2	10	15	35
Relaxační prostory	0	5	9	48
Tělocvična	3	6	18	35
Notebook	2	3	14	43
Jazykové kurzy	2	11	19	30
Placené konference a certifikace	2	7	25	28
Bonus za loajalitu	5	18	17	22
Bonus za doporučení zaměstnance	1	12	16	33

Spokojenost s aktuálním Cafeteria systémem	
Velmi nespokojen/a	1
Spíše nespokojen/a	14
Spíše spokojen/a	34
Velmi spokojen/a	11

Spokojenost s nabídkou Cafeteria systému				
	Velmi nespokojen/a	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Velmi spokojen/a
Vzdělávání (jazykové kurzy...)	7	16	23	14
Zdraví (lékárny, optiky, zdravotní pomůcky...)	2	7	26	25
Kultura (divadla, kina, hrady, zámky...)	5	12	29	14
Zážitky (wellness pobyty, adrenalinové zážitky...)	4	7	28	21
Cestování (ubytování...)	5	12	28	15
Sport (plavání, posilovna, skupinové lekce...)	5	8	25	22

Nové zaměstnanecké benefity				
	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
Sick days	3	5	13	41
6 týdnů dovolené	1	0	9	52
Dary zaměstnancům (narození dítěte, životní jubileum)	8	16	13	25
13. plat	1	2	6	53
Zkrácená pracovní doba	4	10	11	37

Spokojenost v dalších oblastech				
	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
Nadřízený mě umí pochválit, když udělám něco správně.	0	6	22	34
Nadřízený využívá konstruktivní kritiku, když udělám něco špatně.	1	2	28	31
Mám dobrý vztah se svými kolegy.	0	0	12	50
Mám dobrý vztah se svými nadřízenými.	0	1	14	47
Mám možnost kariérního růstu.	1	9	16	36
Na pracovišti jsou dobré pracovní podmínky (klimatizace, světlo, hluk).	0	1	23	38

Doporučení firmy zaměstnancem	
Rozhodně ne	0
Spíše ne	1
Spíše ano	14
Rozhodně ano	47

Délka pracovního poměru	
Méně než rok	14
1 - 5 let	29
6 - 9 let	14
Více než 10 let	5

Pohlaví	
Muž	49
Žena	13

Věk	
18 - 30 let	40
31 - 40 let	14
41 - 50 let	6
51+ let	2

Nejvyšší dosažené vzdělání	
Základní vzdělání	0
Střední vzdělání s výučním listem	0
Střední vzdělání s maturitním vysvědčením	19
Vysokoškolské vzdělání	43

PŘÍLOHA P III: VÝPOČTY K HYPOTÉZÁM

H1: Vnímání adekvátnosti mzdy vůči vykonávané práci z pohledu zaměstnanců nezávisí na délce pracovního poměru.

Délka pracovního poměru	Má mzda odpovídá práci, kterou vykonávám.				Celkem
	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano	
Méně než 1 rok	3	0	7	4	14
1 - 5 let	1	7	19	2	29
6 - 9 let	0	3	6	5	14
Více než 10 let	0	0	3	2	5
Celkem	4	10	35	13	62

Pozorované četnosti:

3	0	7	4
1	7	19	2
0	3	6	5
0	0	3	2

Očekávané četnosti:

$$\frac{4}{62} \times 14 = 0,903$$

0,903	2,258	7,903	2,935
1,871	4,677	16,371	6,081
0,903	2,258	7,903	2,935
0,323	0,806	2,823	1,048

CHITEST = 0,043 => P-hodnota

0,043 < 0,05 => Nulovou hypotézu zamítáme.

Vnímání adekvátnosti mzdy vůči vykonávané práci z pohledu zaměstnanců závisí na délce pracovního poměru.

H2: Spokojenost s aktuálním motivačním programem nezávisí na délce pracovního poměru.

Délka pracovního poměru	Uveďte, do jaké míry jste spokojen/a s aktuálním motivačním programem				Celkem
	Velmi nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Velmi spokojen/a	
Méně než 1 rok	0	1	9	4	14
1 - 5 let	0	7	15	7	29
6 - 9 let	0	3	8	3	14
Více než 10 let	0	1	1	3	5
Celkem	0	12	33	17	62

Pozorované četnosti:

0	1	9	4
0	7	15	7
0	3	8	3
0	1	1	3

Očekávané četnosti:

$$\frac{12}{62} \times 14 = 2,710$$

0	2,710	7,452	3,839
0	5,613	15,435	7,952
0	2,710	7,452	3,839
0	0,968	2,661	1,371

CHITEST = 0,531 => P-hodnota

0,531 > 0,05 => Nezamítáme nulovou hypotézu.

Spokojenost s aktuálním motivačním programem nezávisí na délce pracovního poměru.

H3: Spokojenost s aktuálním Cafeteria systémem nezávisí na délce pracovního poměru.

Délka pracovního poměru	Uveďte, do jaké míry jste spokojen/a s aktuálním Cafeteria systémem.				Celkem
	Velmi nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Velmi spokojen/a	
Méně než 1 rok	0	1	7	4	12
1 - 5 let	1	8	16	4	29
6 - 9 let	0	4	8	2	14
Více než 10 let	0	1	3	1	5
Celkem	1	14	34	11	60

Pozorované četnosti:

0	1	7	4
1	8	16	4
0	4	8	2
0	1	3	1

Očekávané četnosti:

$$\frac{1}{60} \times 12 = 0,2$$

0,200	2,800	6,800	2,200
0,483	6,767	16,433	5,317
0,233	3,267	7,933	2,567
0,083	1,167	2,833	0,917

CHITEST = 0,868 => P-hodnota

0,868 > 0,05 => Nezamítáme nulovou hypotézu.

Spokojenost s aktuálním Cafeteria systémem nezávisí na délce pracovního poměru.