

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Bc. Lucie Řeháková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko–správní

Výzkum spokojenosti zaměstnanců v různých typech organizací  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Řeháková**  
Osobní číslo: **E19926**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Výzkum spokojenosti zaměstnanců v různých typech organizací**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat spokojenost pracovníků v zaměstnání. Analýza se zaměří na rozdílnost spokojenosti s prací, pracovním výkonem, ohodnocením, odměnami atd. v různých typech organizací. Dále pak analýza jiných způsobů satisfakce, kterou by ocenili, aby jejich práce byla kvalitnější a sami tak byli spokojenější.

Osnova:

- Základní pojmy v oblasti podnikání a managementu
- Teoretické podklady pro spokojenost zaměstnanců, odměňování, motivace a další
- Analýza spokojenosti zaměstnanců
- Popis vybraných podniků a organizací
- Analýzy spokojenosti ve vybraných podnicích
- Závěrečné doporučení v oblasti odměňování

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARNOLD, Frank. Management: učíme se od těch nejlepších. Přeložil Alena NOVÁKOVÁ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-732-2.  
BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.  
DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.  
EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.  
MARCIANO, Paul L. Carrots and sticks don't work. McGraw-Hill Education – Europe, 2010. Monografie. ISBN 978-00-7171-401-3

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.**  
děkanka

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Letohradě dne.....

Bc. Lucie Řeháková

## Poděkování

Ráda bych na tomto místě, jako autorka této diplomové práce poděkovala všem, kteří se do ní jakýmkoli způsobem zapojili. Poděkování patří vedoucímu mé práce, Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D, za jeho spolupráci, jeho cenné rady, konzultace a čas, který mi byl ochoten věnovat při vypracování této práce.

## **ANOTACE**

Cílem práce je analyzovat spokojenost pracovníků v zaměstnání. Teoretickou částí je zobrazení pojmů souvisejících s managementem, podnikáním a odměňováním zaměstnanců. Praktickou částí je popsání vybraných podniků, představení jejich situace a detailní analýzy každého podniku. Ve výzkumné části jsou popsány hypotézy a závěrem zobrazení ideálního podniku pro zaměstnání.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, motivace, spokojenost, živnostník, organizace

## **TITLE**

Employee satisfaction research in various types of organizations

## **ANNOTATION**

The aim of the diploma thesis is analyze satisfaction of employees in employment. Teoretical part explains the concepts about management, entepreunership and remuneration of employees for their work. Practical part is a description of selected companies, presentation of their situation and detailed analysis of each company. In the reseach are described the hypotheses and in conclusion is „ideal“ company for employment.

## **KEY WORDS**

Management, motivation, satisfaction, company, businessman

## **OBSAH**

ÚVOD .....	11
1 Podnikání .....	13
1.1 Základní pojmy v oblasti podnikání .....	14
1.2 Management.....	15
1.3 Definice podnikání a s ním spojené.....	16
1.4 Formy podnikání.....	18
1.4.1 Porovnání právních forem .....	19
2 Teoretické podklady pro spokojenost zaměstnanců, odměňování, motivace a další.....	21
2.1 Motivace .....	22
2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	25
2.2 Odměňování.....	27
2.3 Moderní metody vedení a motivace zaměstnanců .....	29
3. Analýza spokojenosti zaměstnanců .....	32
4 Popis vybraných podniků a organizací .....	37
4.1 Stanovení hypotéz.....	41
4.2 Představení dotazníkového šetření.....	42
5 Analýzy spokojenosti ve vybraných podnicích .....	44
6 Shrnutí a doporučení.....	59
6.1 Závěrečné doporučení v oblasti odměňování a spokojenosti .....	61
6.2 „ideální“ podnik pro zaměstnání a důvody.....	61
ZÁVĚR .....	63
Použité zdroje .....	64
Seznam příloh .....	66



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek č. 1: Právní formy podnikání.....	18
Obrázek č. 2: Využití zdrojů motivace v ideálním případě .....	24
Obrázek č. 3: Maslowova hierarchie potřeb (Maslow's hierarchy of Needs: Original).....	26
Obrázek č. 4: Vliv výše platů na motivaci zaměstnance .....	28

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Jste dostatečně motivováni k pracovnímu nasazení? .....	44
Graf č. 2: Uvažujete o ukončení podnikání?.....	45
Graf č. 3: Uvažujete o odchodu z podniku?.....	47
Graf č. 4: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....	49
Graf č. 5: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....	51
Graf č. 6: Uvažujete o odchodu z podniku?.....	52
Graf č. 7: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením? .....	53
Graf č. 8: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....	54
Graf č. 9: Uvažujete o odchodu z podniku?.....	55
Graf č. 10: Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku?.....	55
Graf č. 11: Jaké benefity máte k dispozici a využíváte?.....	56
Graf č. 12: Uvažujete o odchodu z podniku?.....	58

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Jste spokojeni/baví Vás současná práce? .....	44
Tabulka č. 2: Jste spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem? .....	46
Tabulka č. 3: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením? .....	47
Tabulka č. 4: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....	48
Tabulka č. 5: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením? .....	50
Tabulka č. 6: Jste spokojen/a se systémem odměňování? .....	50
Tabulka č. 7: Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?.....	51
Tabulka č. 8: Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?.....	54
Tabulka č. 9: Jste spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem? .....	57
Tabulka č. 10: Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?.....	57

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

Apod.	a podobně
ISBN	International Standard Book Number (kódové světové označení knihy)
HNP	Hrubý národní produkt
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
tj.	to je

## ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců se svou prací, s odměnou za ní a jeho motivace k dobrým či uspokojivým výsledkům pro organizaci spolu přímo souvisí. Pokud zaměstnanec pracuje ve firmě, která není s jeho prací spokojena, či má neúměrnou mzdu k práci, kterou provádí a za kterou má odpovědnost, je možné, že zaměstnanec bude v práci častěji chybovat a nebude mu na práci záležet, po prvních minutách v zaměstnání už bude myslet na to, jak si po jeho splněním denním časovém fondu „odpíchné“ a půjde domů. Zaměstnanec, který je nespokojený, není dobrá vizitka podniku, mnohem více roznáší o podniku či zaměstnavateli nepravdivé informace či nedbá na „goodwill“. Častěji se setkáváme s názory, že firmy hledají kvalitní zaměstnance, kteří pomohou vizi a misi společnosti, ale organizace nemá zájem je i tak dostatečně ohodnotit. Mnohem více lidí pak vymýšlí a snaží se přijít na způsob obživy, kde by mohli být „svými pány“. Zakládají si své vlastní firmy, díky kterým mají pocit, že zbohatnou defacto ihned. Podnikatelé jsou hlavní tažnou silou mnoha ekonomik v mnoha zemích, ale málokterý podnikatel si uvědomuje zátěž, kterou si na sebe přinesl. Být po celou dobu podnikání motivován, i když není dostatek práce, zakázek či se mu nedaří najít nové spolupracovníky. Mnoho lidí po zkušenosti s podnikáním, se vrací zpět do zaměstnání do firmy či organizace, protože je to méně náročné na myšlení a člověk nemusí nad svou prací přemýšlet každý den i před spaním, ale odpracuje si své hodiny a jde domů.

V této práci se autorka zaměří na faktory motivace a jak dosáhnout uspokojení zaměstnance na různých úrovních. Zároveň je v práci teoreticky podložena motivace a její aspekty, které jsou pro správné motivování člověka potřebné. Podnikání, jako klíčový pojem celé práce je rozebráno v první kapitole, neboť bez podnikání by nebyli firmy a zaměstnanci. Podnikání jednoho člověka vede k rozšiřování na větší podniky, větší hierarchie v organizacích. Motivace a odměňování jako základ pro spokojenost zaměstnance v podniku, kde jsou popsány teoretické podklady pro pracovitost, spokojenost s vykonávanou prací a s odměnou za ní. Moderní benefity v podnicích v podobě práce z domova, tzv. home-workingu či home-office, a dalších benefitů, jak nejlépe udržet a přilákat nové zaměstnance, či jak více přispět ke spokojenosti zaměstnanců a co by měla obsahovat analýza spokojenosti zaměstnanců v podniku, jsou další součástí teoretické části diplomové práce.

V praktické části se autorka práce zaměří na výzkumy spokojenosti pomocí anketového průzkumu v jednotlivých firmách, z výsledků dotazníkového šetření budou interpretovány analýzy jednotlivých podniků, jejich zhodnocení. Součástí praktické části budou i návrhy

a doporučení na zlepšení jednotlivým podnikům. Závěrem práce bude zhodnocení a zobrazení „ideálního“ podniku pro zaměstnání.

Na začátku práce budou zobrazeny teoretické poznatky, popsány pojmy v oblasti podnikání, podniků a managementu, stručné popsání a rozdělení právních forem podnikání, teorie motivace a její formy, možnosti odměňování nebo nové metody ve vedení lidí. V těle práce budou vypsány informace získané z tichého pozorování v podnicích, budou popsány jednotlivé podniky, jejich současná situace. V práci bude zobrazen dotazník, pomocí kterého bude dotazování probíhat, budou popsány hypotézy a jejich konstrukce i s konkrétními příklady v podnicích. V druhé polovině práce budou rozebrány analýzy jednotlivých podniků a možné návrhy na zlepšení. **Cílem práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců v podniku.** Analýza spokojenosti se zaměří na spokojenost s prací, pracovními podmínkami, ohodnocením za pracovní výkon v různých typech organizací. V analýze budou zobrazeny i další způsoby motivace, které by zaměstnanci ocenili, aby jejich práce byla kvalitnější a sami tak byli spokojenější.

# 1 Podnikání

„Hybnou silou hospodářského rozvoje je podnikatel, člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnosti,“ popisuje Synek (2002). Počet podniků jednotlivce převládá v každém hospodářství s tržní ekonomikou, v podílu na HNP tvoří jen nepatrnou část. (Synek a spol., 2002)

Podnikání je označení pro soustavnou samostatnou činnost převodu inovací, financí a podnikatelského nápadu do ekonomických statků a zisku. Podnikat může jedna osoba nebo více osob - ty se pak sdružují do různých typů organizací (Management Mania, 2016). Podnikání je definováno jako samostatně výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet, na vlastní řad a odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem dosažení zisku, takto popisuje definici podnikání server businessinfo.cz (Business Info, 2016). Podnikatelem je osoba zapsaná v obchodním rejstříku a osoba, která vlastní živnostenské nebo jiné oprávnění, které ji umožňuje zákon podnikat. (Management Mania, 2016)

Podnikání je spoustu let spojeno s rizikem, chaotické a rychle se měnící hospodářské prostředí a vývoj je zakomponován do každodenního života podnikatele. Klíčové rozhodování je ve většině případů rozhodování za nejistoty či rizika, proto někteří podnikatelé končí se svým podnikáním, nebo nemají úspěch v podnikání. Podnikání je „vytrvalostní běh na dlouhou trať“, je nutné, aby podnikatel měl sebedůvěru, odpovědnost za své podnikání a činy v něm, měl by být dostatečně informovaný o situaci kolem něj, měl by využít příležitosti a své silné stránky a respektovat okolní realitu a prostředí, které se globalizuje. Mnoho jedinců je laxních a raději se nechají zaměstnat v podniku, kde nemusí vynakládat tolik úsilí k získání finančního ohodnocení. (Veber a kol., 2005)

Podle Synka (2002) je motivem podnikání snaha o dosažení zisku, přebytku výnosů nad náklady a ziskem, kdy firma cílí na uspokojení potřeb zákazníků. Zákazník je terč spolu s jeho zájmy, potřebami, požadavky, preferencemi atd. Každý podnikatel musí čelit riziku spojenému s podnikáním, kdy podnikatelovi výrobky nebudou dostatečně uspokojovat potřeby zákazníků. Pro začátek podnikání musí vlastník (podnikatel) vložit do svého podniku kapitál, který může být vlastní nebo půjčený. Velikost kapitálu je rozdílná s předmětem podnikání i s jeho rozsahem, zlatník nepotřebuje velký kapitál jako výrobce motocyklů, ale jeho kapitál musí být větší než kapitál majitele stánku s párky v rohlíku. Snaha podnikatele ke zhodnocení kapitálu je u podnikání jedním z klíčových faktorů, pokud podnikatel zhodnotí svůj kapitál, vzroste hodnota firmy a její postavení na trhu. Podstatným

rysem osobnosti podnikatele je tvořivost, schopnost využívat příležitosti nebo s nimi přicházet nebo je vytvářet. Výsledkem podnikatelského myšlení je výrobek, služba, technologie, ale i nový způsob, jak oslovíme zákazníka na trhu. Před rokem 1989 existovaly v naší zemi instituce, které nesly jméno podnik, avšak jejich úspěšnost byla hodnocena plněním plánu, nikoliv zda obstojí v konkurenčním okolí. Izolovanost hospodářství vedlo ke ztrátě konkurenceschopnosti ve většině oborů hospodářství, hluboké zaostání v produktivitě práce, což se výrazně zrcadlilo na životní úrovni obyvatelstva. Produktivita i životní úroveň obyvatelstva a zlepšení konkurenční schopnosti se od devadesátých let zlepšilo. (Synek a spol., 2002)

## 1.1 Základní pojmy v oblasti podnikání

Podnikání je v České republice upraveno obchodním zákoníkem. Podnikatel je fyzická nebo právnická osoba, která získá živnostenské oprávnění podle živnostenského zákoníku (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Průkaznou listinou je živnostenský list nebo koncesní listina. Živností se dle živnostenského zákona rozumí jakákoliv podnikatelská činnost, pokud není zákonem zakázána nebo není ze živnostenského zákona vyřazena. Podnik je popsán v obchodním zákoníku jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání, kde k podniku náleží práva, věci a jiné majetkové soubory náležící podnikateli, nebo pomáhají, slouží k provozu podniku. Obchodním majetkem se rozumí všechny majetkové hodnoty patřící podnikateli, které slouží k jeho podnikání. (Synek a spol., 2002)

Hlavním pojmem pro podnikání je podnikavost – jakákoliv činnost zaměřená na tvorbu nebo objevování příležitostí a jejich následné převedení do reálné činnosti. Výsledkem převedení příležitostí je splnění ekonomického nebo podnikatelského záměru, který je stanoven na začátku vzniku podnikání. Mezi hlavní rysy podnikatele by měla patřit sebedůvěra, člověk, který chce podnikat, musí mít víru v sebe samotného a musí věřit ve vlastní schopnosti, měl by umět hodnotit rizika a zároveň operovat s ním. Morální odpovědnost za své podnikání je důležitá a mnoho autorů knih o managementu se shoduje, že úspěšně podnikající člověk (podnikatel) by měl mít část předpokladů vrozených, jako je intuice, výše zmíněná sebedůvěra, vůdčí schopnosti a schopnosti využít a rozpoznat příležitosti, a část předpokladů, které získá vzděláním, praxí, životními zkušenostmi apod. Podnikatel by měl dříve konat, než jej o činy někdo požádá či k tomu bude situací donucen, musí mít dostatečné informace, protože „štěstí přeje připraveným“. V dnešní hospodářské

situaci není dobré spoléhat na strategii nejnižší ceny. Velký důraz se klade na kvalitu produkce či výrobky vyráběné doma (home made production), kdy stále častěji musí podnikatel a jeho podnikání reagovat na změny požadavků zákazníků. Zároveň musí podnik obstát před konkurencí nebo konkurenčními podniky, které mohou mít nejrůznější strategie. Konkurenční podniky neexistují proto, aby se podniky zničily navzájem, ale aby spolu soutěžily o udržení stávajících zákazníků a o získávání nových zákazníků, nebo se podniky spojily jako partneři. Proto musí podnik své služby či výrobky přizpůsobit a časně inovovat, aby měl větší počet stávajících zákazníků a větší podíl na trhu než konkurenční firma. V současných dnech je nutné, aby podnikatel uvažoval a řídil svou firmu v několika variantách, které mohou kdykoli nastat. (Veber a kol., 2005)

## 1.2 Management

Management je speciální případ řízení v organizaci a jeho přímým nositelem je manažer. Management lze chápat jako proces, který probíhá mezi jednotlivcem, tj. řídicím pracovníkem – manažerem, a jednotlivcem nebo skupinou, tj. řízeným objektem. Management je obtížně uchopitelný proces, a na jeho definování existuje celá škála názorů. Nejčastěji je užíván koncept manažerských funkcí. (Blažek, 2014)

Přínosem managementu je identifikování manažerské zodpovědnosti za řízení práce. Manažeři tedy zodpovídají za:

- Plánování práce určováním očekávaného vyrobeného množství v určité kvalitě,
- Organizování práce určením vhodných způsobů a prostředků pro splnění úkolů,
- Vedení a ovlivňování ostatním způsobem, aby měli společnou vizi, pomocí které dosáhnou požadovaných výsledků,
- Kontrolování práce za pomoci vyškolených pracovníků, porovnáváním kvality a množství k zadaným požadavkům a dohlížení na provádění práce. (Donnelly, 1997)

Management je jedna z nejužitečnějších společenských disciplín, protože úspěch lidí, organizací a společností závisí na jejich řízení. Hlavní aspekty účinného managementu jsou řízení organizací, inovací a osob. Manažerské schopnosti jsou důležité pro úspěch jedinců i společností a klíčem pro úspěch jsou manažerské znalosti. Organizace, které dbají na skutečnost, aby jejich zaměstnanci měli manažerské znalosti, jsou o krok napřed před konkurencí. Pokud mají zaměstnanci základní manažerské znalosti, zvyšuje se efektivita

podniku, zvyšuje se výkonnost a minimalizují se rizika. Efektivní vedení je důležité pro stabilitu společnosti a je znakem silných a zdravých organizací. (Arnold, 2012)

Podnikatel (vlastník) může být zároveň manažerem a vůdčí osobností, za manažera je považován člověk, který vykonává manažerské funkce, kam patří: rozhodování, organizování, plánování, výběr a vedení lidí, kontrola. Manažer se snaží dosáhnout co největší produktivity pracovníků, kteří pracují ve skupinách, kdežto vůdčí osobnost lídra, by měla umět získávat a ovlivňovat pracovníky, aby se snažili dobrovolně a s co největší motivací dosáhnout skupinových cílů. (Synek a spol., 2002)

### 1.3 Definice podnikání a s ním spojené

Jinak je již psána definice podnikání – soustavná samostatná činnost, kterou osoba vykonává na vlastní účet a odpovědnost, za pomoci živnostenského nebo jiného oprávnění za účelem zisku. V této podkapitole je detailně rozebrána celá definice podnikání a s ním spojených pojmů.

Soustavnou činností je myšlena činnost, kterou vykonává člověk s vidinou vlastního úspěchu a víze do budoucnosti, že tato činnost bude vykonávána i nadále. Jedná se o činnost konanou úmyslně, nikoliv náhodou nebo nahodile. Soustavná činnost je i taková, kterou podnikatel provádí ve svém volném čase i v případě, že je zaměstnán na hlavní pracovní poměr v jiné organizaci. Za podnikání se považuje i soustavná činnost, která je vykonávána jen v určitém časovém intervalu každý rok nebo v ročním období. Podnikání je tedy soustavná činnost, která je prováděna několikrát ročně s úmyslem ji další rok opakovat. Samostatná činnost definuje, že podnikání musí osoba provádět sama a může sama rozhodovat o výkonu, o jeho místě, o době, kdy bude danou činnost provádět a rozdělit si organizaci práce podle své svobodné volby a svého vědomí. Samostatná činnost je také chod podnikání, který si musí osoba zajišťovat sama a čerpat a nakládat se svými financemi podle svého uvážení. Pokud osoba nesplňuje vlastnosti výše zmíněné u samostatné činnosti, tak naplňuje tzv. švarcsystém. Podnikající osoba provádí svou činnost na vlastní účet pod vlastním jménem, pokud je zapsána v obchodním rejstříku, tak pod názvem firmy. Nelze podnikat na někoho jiného. Podnikatel má vlastní odpovědnost, není možné se zbavit rizika a odpovědnosti, která plyne z podnikání. Osoba, jež podniká, je odpovědná za všechny své závazky, které si vytvořila v rámci podnikání, celým svým majetkem, nejen obchodním, ale i majetkem osobním. Cíl podnikání je dosažení zisku. Pokud podnikatel skončí se ztrátou,



i to se považuje za podnikání, a je možné, že ztráta vznikla právě podnikatelským snažením o dosažení zisku. Hlavní smysl podnikání je neustále zlepšovat a umožnit růst hodnoty a jméno firmy, ovšem tento počín není možný bez dosažení zisku. Pokud úmyslem podnikatele není dosažení zisku, tak se nejedná o podnikání. (iPodnikatel, 2014)

Vymezení pojmů spočívá i v rozdělení podniků podle velikosti či jiných kritérií. Dle úřadu Eurostat je rozdělení do tří skupin: a) malé podniky – do 20 zaměstnanců, b) střední podniky – do 100 zaměstnanců, c) velké podniky – nad 100 zaměstnanců. Rozdělení podle určitých kritérií je mnoho, podle pojetí zákona na podporu podnikání, podle doporučení komise EU atd. Nejznámější rozdělení je do 4 skupin:

1. mikropodnik - 1–9 pracovníků,
2. malý podnik - 10–49 pracovníků,
3. střední podnik - 50–249 pracovníků,
4. velký podnik - nad 250 pracovníků,

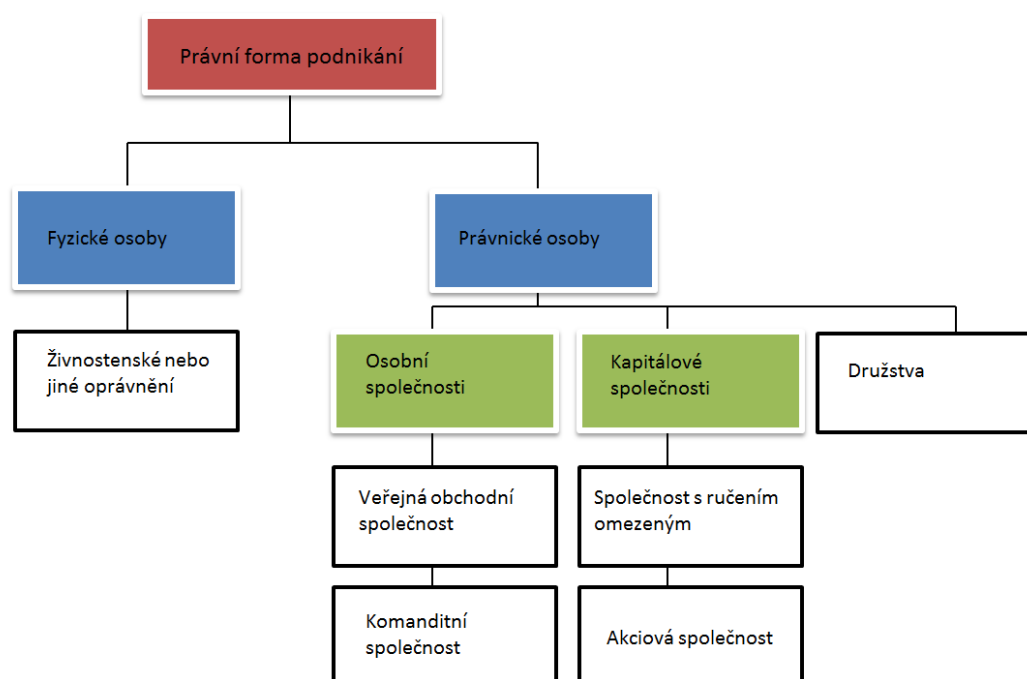
Význam malých a středních podniků je nezanedbatelný, neboť v EU zaměstnávají více než 74 milionů lidí a představují se svým počtem (19 milionů malých a středních podniků) 99,8 % všech podniků v EU. (Veber a kol., 2005)

Společnou podmínku pro drobné a malé podniky nebo podnikatele, je nezávislost, kdy čtvrtinu a víc základního kapitálu nemůže vlastnit podnik nebo několik firem, které nesplňují definici malých a středních podniků. Malé a střední podniky mají nespornou výhodu ve své schopnosti pružně a defacto ihned reagovat na změnu poptávky, rychlou realizaci inovací a velmi rychle se adaptovat ve vertikální nebo horizontální kooperaci s ostatními podniky. Malé a střední podniky mají více sociální vztahy mezi lidmi, proto většina lidí volí řemeslníky, kteří budou flexibilnější a komunikativnější než velký národní či nadnárodní podnik. Velké podniky hůře reagují na změny trhu, pracovníci na dělnických pozicích se často vzdalují od vrcholového managementu, který hledí spíše na měřitelné výsledky. Velký podnik snáze získává kapitál, může si dovolit úvěry, vlastní výzkum a vývoj a může nakupovat ve velkém množství za nízké ceny, protože má skladovací prostory na větší úrovni než drobné podniky. (Synek a spol., 2002)

## 1.4 Formy podnikání

Základní úpravu podmínek pro podnikání v České republice je Listina základních práv a svobod, kde je popsáno právo každého občana provozovat hospodářskou činnost nebo podnikat. Mezi základní legislativu pro vstup do podnikání se řadí obchodní zákoník a živnostenský zákon. Obchodní zákoník zobrazuje popis právní formy podnikání, postavení podnikatelů, obchodní vztahy. Vysvětluje pojmy jako podnikání, majetek podniku, obchodní firma, podnikatel, podnikatelský plán a další. Živnostenský zákoník upravuje vztahy mezi státem a podnikateli, kteří podnikají na základě živnostenského oprávnění. Obchodní zákoník vymezuje právní formy podnikání na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. (Veber a kol., 2005)

Podnikání fyzických osob je možné, pokud osoba vlastní živnostenské oprávnění nebo koncesní listinu, nebo pokud osoby vlastní jiné zvláštní povolení dle předpisu. Fyzické osoby se zapisují do Obchodního rejstříku povinně nebo na vlastní žádost. (Veber a kol., 2005)



Obrázek č. 1: Právní formy podnikání

Zdroj: vlastní zpracování dle Synka (2002)

Veber (2005) píše, že je podnik jednotlivce ze strany státu minimálně regulován a k jeho založení stačí i malý kapitál. Mezi nevýhody patří omezený přístup ke kapitálu,

pokud jim podnikatel nedisponuje, neomezené ručení za závazky společnosti a ve většině případů životnost firmy, která je omezena délkou života majitele (podnikatele). Podniky jednotlivce jsou ve formě živností. Aby se jednotlivec mohl nazývat a být živnostníkem, musí splnit podmínky dané zákonem o živnostenském podnikání, musí splňovat hranici 18 let, musí být způsobilý k právním úkonům, bezúhonnost a mít odbornost pro vykonávání dané živnosti v podobě výučního listu nebo jiného oprávnění. Z hlediska odborné způsobilosti jsou živnostenským zákonem rozděleny živnosti na ohlašovací a koncesované (k jejich provozování potřebují povolení – koncesi). Živnosti ohlašovací jsou za splnění výše uvedených podmínek provozovány ohlášením a mezi ně patří:

- živnosti řemeslné, živnost je vykonávána na základě vyučení v oboru a získanou praxí (zámečnictví, truhlářství, hodinářství, zlatnictví, zednictví apod.),
- živnosti vázané, odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně (montáž, revize a opravy plynových a tlakových zařízení, kotlů a elektrických zařízení), pokud by podnikatel chtěl vykonávat vázanou živnost, musí mít průkaz způsobilosti k činnosti,
- živnosti volné, do této kategorie spadají všechny ostatní živnosti, na které není potřeba odborná způsobilost.

Dle předmětu podnikání jsou živnosti dále děleny na obchodní, výrobní a živnosti poskytující služby. (Synek a spol., 2002)

Podnikání právnických osob je rozděleno na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. Osobní společnosti jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Kapitálové společnosti se poté dělí na společnost s ručením omezeným nebo akciovou společnost. Družstva jsou nejméně častou formou podnikání u právnických osob. (Veber a kol., 2005)

#### 1.4.1 Porovnání právních forem

Veřejná obchodní společnost, která musí mít alespoň 2 zakládající osoby, ručí za závazky společnosti společně, stejným dílem tzn. celým svým majetkem. Tato právní forma podnikání je druhou nejvíce častou volbou pro podnikání malých a středních firem. Mezi výhodu této formy společnosti patří neomezené ručení společníků, které svým způsobem přidává hodnotu společnosti, neboť pokud si je společník natolik jist a ručí celým svým majetkem, jeho společnost musí být dokonalá. Zisk, který bude společnost mít,

nepodléhá zdanění právnických osob, ale je rozdělen mezi společníky a ty si jej musí zdanit daní z příjmu fyzických osob.

Komanditní společnost vznikla smíšením veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezením. V této společnosti jsou dva typy společníků – komanditista a komplementář. Komanditista ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu, ale komplementář ručí celým svým majetkem. Velkou nevýhodou u této společnosti je vznik rozporů mezi komplementáři a komanditisty, neboť každý nese jinou míru rizika a každý vidí priority společnosti jinak. (Veber a kol., 2005)

Nejpoužívanější forma podnikání v České republice je společnost s ručením omezeným díky možnosti vložit do společnosti nepeněžitý vklad ve formě osobního automobilu nebo nemovitých věcí. Úředně náročnější založení a chod společnosti vykompenzuje pouze omezené ručení společníků za závazky společnosti vzniklé z podnikání. Nevýhodou této společnosti je zdanění zisku, pokud společnost vytvoří zisk, je zdaněn daní z příjmů právnických osob a dále poté co jsou vyplaceny podíly na zisku, je společníci musí zdanit ještě srážkovou daní. (Veber a kol., 2005)

Nejstarší právní formou podnikání je akciová společnost, která se pro svou náročnost vyskytuje hojně mezi velkými a nadnárodními společnostmi. Základní kapitál akciové společnosti je minimálně 2 miliony korun nebo 80 tisíc euro. Tato forma podnikání je častou volbou, pokud společnost chce před partnery působit solidárně a stabilně a mít dobrý přístup ke kapitálu. (Veber a kol., 2005)

Družstvo je forma podnikání založená za účelem podnikání nebo zajišťování sociální, hospodářských či jiných potřeb svých členů. Hlavním smyslem družstev v České republice je spíše než podnikání, vyvíjení činností v zájmu členů družstva, kteří jsou sdružení v družstvu. Rovné postavení členů ve družstvu, či poměrně nízký základní kapitál jsou výhody družstva. (Veber a kol., 2005)

## 2 Teoretické podklady pro spokojenost zaměstnanců, odměňování, motivace a další

„Hlavním úkolem motivačního systému (procesu) je nalézt rovnováhu mezi tím, co zaměstnanec chápe jako svoji spravedlivou odměnu a tím, co potřebu firma, tj. vyřešit potřebný zisk,“ zvýrazňuje Jaroslava Ester Evangelu (2013). Motivace jakožto faktor v podnikání, jsou podněty lidského chování, které ovlivňují psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k jeho cíli.

Přímé a osobní vztahy mezi zaměstnavatelem (vlastníkem) a zaměstnancem, tvoří podmínky pro každodenní pozorování a neformální hodnocení zaměstnancem. K této činnosti nedochází v malých a středních podnicích, neboť ji považují za nadbytečnou, ztracený čas a administrativní přítěž. Zaměstnavatel tak nehodnotí výkon a chování v pracovním režimu v pravidelných intervalech. Podnikatel tak připravuje své zaměstnance o možnost zpětné vazby při jejich pracovním nasazení, nebo hodnocení výkonu v minulosti. Zároveň připravuje vlastníka nebo management o možnost odůvodnění podloženého fakty při personálních rozhodnutích jako jsou přeřazení na jinou práci, ocenění zásluh a přínosů nebo propuštění. (Veber a kol., 2005)

Předpoklad kvalifikované personální práce je i kvalitní systém hodnocení a jejich výkonů. Hodnocení zaměstnance a jeho výkonu je součástí práce každého řídicího zaměstnance a je podkladem pro další rozhodování o organizaci či vývoji činností v ní. Základem ohodnocení zaměstnance je specifikace úkolů, popis pracovního místa, stanovení časového období hodnocení a jeho stupňování. U jednodušších pracovních úkolů může být hodnocen výsledek daného úkolu, kdežto u složitějších činností je nutné vycházet z přístupu zaměstnance k práci, a posuzovat celý přístup komplexněji, brát zřetel na tvořivost, iniciativu, schopnost spolupráce či brát v úvahu výsledky celého útvaru kam spadá. Trendem v dnešní době je princip sebehodnocení zaměstnancem s cílem objasnit jeho silné a slabé stránky jeho pracovní činnosti. Taková to sebehodnocení se neseťkávají s úspěchem ze stran zaměstnanců, neboť pracovník musí důvěřovat, že hodnocení je forma pomoci, nikoliv že za něj bude potrestán. K této důvěře mohou napomoci různé kvalifikační kurzy ke zvýšení kvalifikace a schopnostem zaměstnance, které jsou podporovány nebo navrhovány ze strany zaměstnavatele. Hodnocení je nutné se zaměstnancem řádně prodiskutovat, aby nevznikl pocit, že je hodnocení nespravedlivé či dokonce, zda se neobjevila diskriminace v odměňování či možnostech benefitů. Pracovní hodnocení je podložením pro kariérní postup

pracovníka, odměnu či přemístění na jinou pozici. Hodnocení zaměstnanců je jedna z nejcitlivějších oblastí řízení lidí a na hodnocení závisí i kvalita personální práce v podniku. Hodnocení na bázi objektivit zvyšuje motivaci pracovníků k vyšší aktivitě v zaměstnání a zároveň může vytvářet pocit důvěry a spolupráce. Princip participace popisuje, že úspěch podniku je závislý na kvalitě zaměstnanců a jejich schopnostmi efektivně a dobře plnit cíle podniku. Princip se snaží odstranit vnější znaky hierarchie, které v podniku fungují, avšak nároky na pracovní výkon a plnění pracovních úkolů a spolupráce zůstávají. Ve vrcholových firmách se velmi často uplatňuje systém hodnocení, kde hodnotí nejen nadřízený, ale i spolupracovníci, podřízený a externí pracovníci, tzv. systém vícezdrojového hodnocení, kde je možné získat zpětnou vazbu z opravdu celého kruhu lidí, se kterými se pracovník v zaměstnání setkává. Tento systém je náročnější na metodiku i na vyhodnocení, proto je ve většině firem zatracován a je možný pouze systém hodnocení od nadřízeného. (Synek a spol., 2002)

## 2.1 Motivace

Motivace je slovo, které se dá vysvětlit z několika různých způsobů. Motivovaný člověk tak jak jej vnímá manažer je člověk pracovitý, pilný, nemá výkyvy a je orientován na důležité cíle. „Motivace je vnitřní stav duše, které ženou vpřed přání, touhy, úsilí apod. a tento stav uvádí člověka do pohybu,“ (Berelson, B – Steiner, C.: Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964). Pokud je výkon jedince neuspokojivý, ve většině případů je to v souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. (Donnelly, 1997)

„V posledních desetiletích kladou zaměstnanci stále větší důraz na odvozování určité spokojenosti a významu ze své práce. Motivace je to co Vás nastartuje; návyky jsou to, co vás udrží dál namotivované,“ (Marciano, 2010).

Arnold (2012) tvrdí, že zaměstnavatel v podniku by při podpoře zaměstnanců měl dbát na jejich přednosti, kam je možné zahrnout schopnosti, znalosti a způsob chování, které se rozšiřují díky existujícím silným stránkám, které pracovník dosud má. Slabé stránky zaměstnance se zaměstnavatel snaží potlačit, aby nestály v cestě rozvoji silným stránkám.

Začátkem motivačního procesu je neuspokojená potřeba, touha po uspokojení potřeby vede jedince k aktivitě. Způsobuje činnosti člověka (fyzickou i duševní) k naplnění jeho cíle, což je uspokojení potřeby. Motivační proces tedy začíná neuspokojenou potřebou, například

pocitem bezpečí, přes cíleně orientované chování k naplnění potřeb, kterým může být pořízení kamery před vchodové dveře. Uspokojení potřeby je cíl motivačního procesu, potřeba cítit se v bezpečí je uskutečněna, přes fyzické vypětí v podobě objednání a nainstalování kamery. (Donnelly, 1997)

Lidé jsou motivováni různými způsoby, které lze podle Jungera (Junger, 2001) dělit do dvou skupin:

- tlak – (push) – podnikatel musí řešit své podnikání,
- tah – (pull) – podnikatel využívá příležitosti k uspokojování potřeb.

Pokud je podnikatel nebo zaměstnanec motivován způsobem tlaku, jsou jeho důvody velice silné, ale zpravidla častěji zmizí. Motivace tahem jsou vytrvalejší způsoby motivace a málokdy vyhasínají. (Veber a kol., 2005)

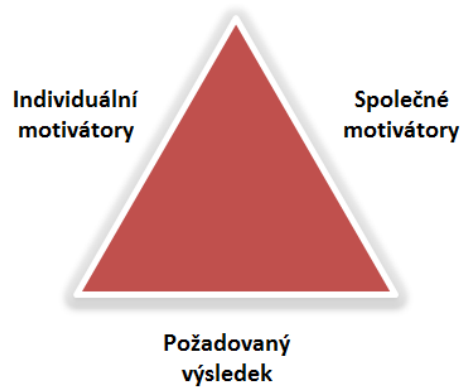
Nejlepší motivace je nadšení ze splněného úkolu, pokud jedinec registruje své výsledky jako přínos k nadřazení věci a má tedy přínos k celku, je zde velká šance, že zaměstnanec získá trvalou motivaci. Aby byla pro pracovníka práce snadná, musí se soustředit na své silné stránky. Zároveň je potřeba soustředit své síly na úzkou oblast, protože není možné být úspěšný v mnoha oborech. Radost z výkonu, uvědomění si vlastní činnosti a úspěchu a hrdost jsou příjemnými důsledky, díky kterým se může pracovník dál vyvíjet a čerpat z nich obrovskou motivaci. Zaměstnanec by neměl být naivně netečný k problémům, ale měl by k nim přistupovat konstruktivně, aktivně a se schopností je rychle vyřešit. Zde platí i pravidlo, pokud chce splnit úkol co nejlépe, tím více se mu bude pracovník muset věnovat. Velmi důležité je pozitivní myšlení, dobrá komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným může pomoci k motivaci. (Arnold, 2012)

Rozličné individuální potřeby pracovníků a každodenní praxe, se kterou se setkávají lidé, znemožňují utvořit ideální motivační systém, protože vždy bude existovat část pracovníků, která bude nespokojena. Manažer disponuje třemi základními zdroji: požadovaný výsledek, který má zaměstnanec splnit; schválené motivátory, které dává firma k manipulaci, tzv. společné motivátory; spokojenost pracovníka, tzv. individuální motivátory, do které spadá i individuální přístup k práci.

Ideální zaměstnanec má na srdci a dostatečnou částí motivací pro něj jsou výsledky firmy, kdy chce, aby firma prosperovala, zároveň dokáže dosáhnout požadovaného výsledku a je spokojen, protože mu práce přináší uspokojení a přistupuje k ní zodpovědně s cílem splnit

ji. Ideálního zaměstnance může znázorňovat rovnoramenný trojúhelník, viz obrázek č. 2. (Evangelu, 2013)

Obrázek č. 2: Využití zdrojů motivace v ideálním případě



Zdroj: (Evangelu, 2013)

Evangelu (2013) podotýká, že ideální zaměstnanec v praxi téměř neexistuje. Některý ze zdrojů motivace není dostatečný, zaměstnanec je nespokojen a management musí přidat v některém zbývajícím zdroji. Manažer by měl pro dobrý proces motivace vysvětlit potřeby, vzbudit zájem, poukázat na hodnoty, které by měli pracovníci dodržet, popřípadě poukázat na vzor, ideální normu pracovníka a vytvořit „správné“ návyky, které firma chce zaměstnance naučit. Nejlepší taktikou, jak nejlépe „vychovat“ zaměstnance, aby se chovali, tak jak je žádoucí firmou, vedením nebo firemní kulturou je pochvala. Pochvala je jednoduchá, nic nestojí, velmi účinná, avšak často v praxi opomíjena a zapomínána. Motivování je nejdůležitější oblastí pracovníka na manažerské pozici, ale mezi nejčastější manažerskou chybou patří, že manažeři nechávají podřízené pracovníky v domněnku, že je dobrá práce nebo dobře odvedená práce samozřejmostí. V mnoha firmách je často podceňována nefinanční motivace, přehlíženo nedodržování nepsaných smluv nebo je nedoceněna prospěšnost společné práce. Pokud manažer často střídá motivační styly nebo motivuje podle sebe, nikoliv podle motivátorů, které uvedli podřízení, stává se z něj špatný motivátor a jeho motivace má spíše negativní důsledky.



### 2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova pyramida potřeb je empiricky ověřený fakt, který má pět úrovní potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a pocity seberealizace. Tyto potřeby Maslow seřadil do hierarchie potřeb podle významnosti. Potřeby, které přicházejí první, musí být uspokojeny nejdříve, než potřeby vyšší úrovně, v originálním díle od A. H. Maslowa (1943): „*Člověk, kterému chybí jídlo, bezpečnost, láska a úcta, by s největší pravděpodobností hladoval po jídle silněji než za cokoli jiného.*“

#### Fyziologické potřeby (ang. Physiological)

Nejpotřebnější kategorie, která obsahuje primární lidské potřeby, kam patří například potřeby jídla, vody a sexu: „*To konkrétně znamená, že u člověka, kterému v životě chybí všechno v extrémním módu, je s největší pravděpodobností hlavní motivací spíše fyziologická potřeba než jakákoli jiná,*“ popisuje Maslow (1943).

#### Potřeby jistoty a bezpečí (ang. Safety)

Po fyziologických potřebách je cenná tato kategorie. Do této kategorie spadá potřeba jistoty, ochrana před tělesným poškozením, pud sebezáchovy, nemocí a neočekávanými pohromami. Potřeba jistoty a bezpečí u zaměstnanců je ve snaze dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody. Loajalitu zaměstnanců může snížit ukvapené snižování zaměstnanců ve společnostech.

#### Sociální potřeby (ang. Love/belonging)

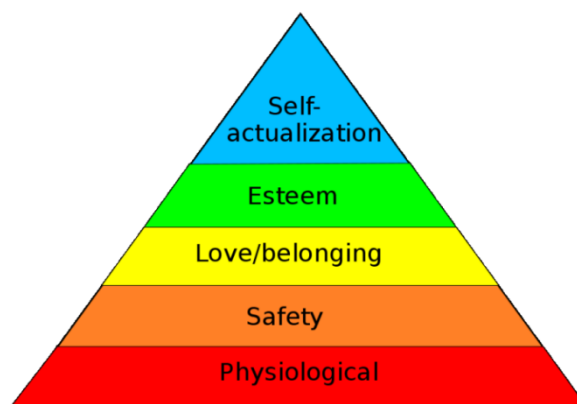
Společenská povaha lidí a jejich potřeba se sdružovat a touha po přátelství jsou chytče, které jsou umístěny uprostřed pyramidy potřeb. Pokud tyto potřeby nebudou uspokojeny, jedinec může mít duševní problémy. „*Hladoví po laskavých vztazích k lidem obecně, konkrétně k místu ve své skupině, a bude usilovat o dosažení tohoto cíle s velkou intenzitou. Bude chtít dosáhnout takového místa více než cokoli jiného na světě a může dokonce zapomenout, že jednou, když měl hlad, ušklíbl se nad láskou,*“ popisuje Maslow člověka, jež má uspokojené fyziologické a potřeby jistoty a bezpečí, a který vidí jen sociální potřeby, protože ty momentálnímu stavu myslí dominují, neboť je najeden do syta a je v bezpečí.

### Potřeby uznání (ang. Esteem)

Zahrnují sebeúctu, potřebu uznání od ostatních jedinců, jejich respekt, pocity osobní kompetence a dovednosti. Do této skupiny spadá i prestiž a uspokojení těchto potřeb vede k lepší sebedůvěře. Uznání od ostatních lidí by mělo být zasloužené a pocíťováno jako oprávněné. Tato skupina potřeb spolu se skupinou seberealizace spadá do potřeb vyššího řádu a jejich uspokojení je těžší, za to přináší větší uspokojení.

### Potřeby seberealizace (ang. Self-actualization)

Člověk se chce plně realizovat a neustále rozvíjet své schopnosti a talent. Ať už je jedinec čímkoli a zastává jakoukoli práci, jeho potřebou je být v této činnosti či roli zdatný a velmi úspěšný. Maslow (1943) upřesňuje jako: „*tato tendence by mohla být vyjádřena jako touha stát se stále více tím, čím člověk je, stát se vším, čím se člověk stát může.*“ Uspokojení seberealizace je na vrcholu hierarchie potřeb, neboť těchto potřeb je možné dosáhnout až po úplném uspokojení všech nižších potřeb. Pokud jsou uspokojeny potřeby seberealizace, zvýší se síla ostatních potřeb.



Obrázek č. 3: Maslowova hierarchie potřeb (Maslow's hierarchy of Needs: Original)

Zdroj: (Maslow, 1943)

Maslowova hierarchie potřeb se setkává s kritikou v podobě názoru, který tvrdí, že nelze jednotlivé potřeby zařadit přesně do skupin, některé přesahují hranice kategorií, některé lze zařadit do více skupin, například díky velmi dobrému platu, může jedinec uspokojit potřeby jak z nižšího řádu, tak z vyššího řádu. Jiné názory hovoří o proměnlivosti potřeb v závislosti na času a situaci a v momentě, když lidé porovnávají svoje uspokojování

s uspokojováním potřeb u jiných jedinců. Dospělý jedinec, který chodí do práce, vnímá své potřeby jinak než teenager, který bude přestupovat ze základní školy na střední školu.

Herzerbergova teorie je postavena na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení nebo neuspokojení. Tato teorie předpokládá, že zaměstnanci jsou schopni označit a přesně sdělit podmínky, které je při jejich pracovním výkonu uspokojují nebo neuspokojují.

## 2.2 Odměňování

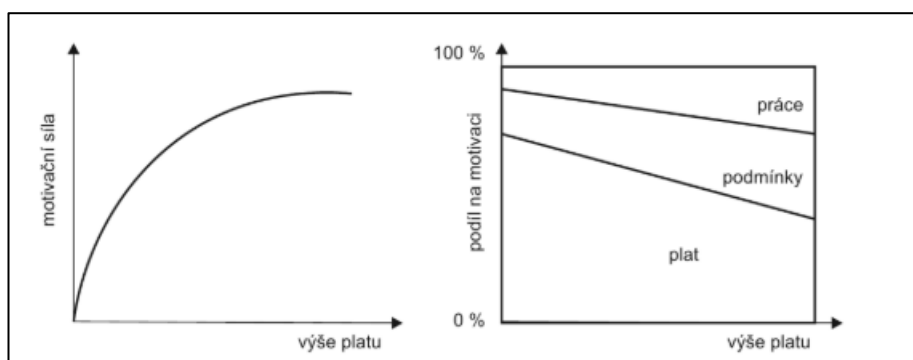
Zaměstnavatel prostřednictvím mzdové politik stimuluje k pracovnímu výsledku a „správnému“ pracovnímu chování, které je žádoucí a chce získat kvalifikované, spolehlivé zaměstnance, kteří svými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi splňují kritéria pracovních pozic a budou součástí firemní kultury a budou napomáhat k plnění mise a vize podniku. (Synek a spol., 2002)

Ambiciózní zaměstnanci na vrcholových pozicích a další odborníci, jako například právníci, poradci a další, jsou zvyklí poměřovat svůj úspěch a hodnotu své pracovní síly s velikostí svých příjmů. Jsou takto vnímáni i hodnoceni širokou veřejností i svým okolím, člověk, který má takový to postoj, si nemůže dovolit, nebo nechce pracovat za nižší plat. (Blažek, 2014)

Podnikatel musí respektovat vyhlášenou úroveň minimální mzdy danou vyhláškou, mzdovou hladinu na lokálním trhu práce a ekonomické možnosti a zájmy své firmy. Mzda je pro zaměstnance prostředkem ekonomické existence, jak zabezpečit sebe a rodinu na jistou životní úroveň, pro zaměstnavatele je mzda nákladem. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci odměna (mzda) a zaměstnavatel se musí řídit i obligatorními požadavky, mezi které patří náležitosti dané zákoníkem práce a zákonem o mzdě. Pro odměňování platí totožné zásady, podnikatel (zaměstnavatel) musí všem zaměstnancům poskytnout stejné pracovní podmínky. Poté se zaměstnavatel rozhoduje na základě externích faktorů, jaká je situace na trhu práce, mzdová hladina, zákonem určená minimální mzda a další. Mezi interní faktory zařadíme výkonnost zaměstnance, namáhavost práce, složitost, zásluhy, ale i ekonomické výsledky firmy. (Veber a kol., 2005)

Rozhodnutí podnikatele, zda použije časovou či úkolovou mzdu, měsíční či hodinový tarif a jestli použije osobní ohodnocení, výkonnostní prémie, odměny či jiné benefity, ovlivní získávání nových zaměstnanců či motivaci k práci stávajících zaměstnanců. Účinnost vlivu

výše platu na motivaci zaměstnance lze porovnat na obrázku č. 4. Zaručená část mzdy příznivě ovlivňuje získávání i stabilitu stávajících pracovních sil. Mezi specifické způsoby zaměstnávání je užívání pružné pracovní doby, kdy pracovníci jsou na pracovišti přítomni v předem určenou pracovní dobu a další část pracovní doby si volí individuálně, na místě je respektování měsíčního nebo týdenního fondu pracovní doby. Homeworking, práce z domu, je možné povolit u pracovních pozic či činnostech, kde není nutné být fyzicky na místě firmy, například programátorské pozice, zákaznický servis nebo podpora, pozice obchodních zástupců. Homeworking je často zaměstnavateli odmítán, neboť nemají dostatečnou kontrolu nad zaměstnanci, jestli daný zaměstnanec opravdu pracuje 8 hodin denně, zda komunikuje správně a dodržuje vnitropodnikové směrnice atd. Prostřednictvím práce z domu může výkonnost zaměstnanců značně stoupnout, protože nejsou rozptylováni řešením úkolů, které jim nepřísluší. Pro zaměstnavatele je umožnění práce z domu snížením nákladů na zaměstnancovo pracoviště a jeho vybavení. V malých a středních podnicích může být práce z domu umožněna v rámci benefitu či motivace k lepším pracovním výkonům. (Veber a kol., 2005)



Obrázek č. 4: Vliv výše platu na motivaci zaměstnance

Zdroj: (Blažek, 2014)

Vedení firmy, nadřízení, rozhodují o výši mzdových tarifů, kdy se mzdovým tarifem rozumí mzdová sazba v Kč za jednotku času (minutu, hodinu, měsíc, rok. Zaměstnavatel, při tvorbě odměny za práci pro zaměstnance, musí přihlížet nejen k náležitostem, které obsahuje zákon o mzdě, ale i k hladině mzdové nabídky konkurentů v daném oboru na trhu práce. Výsledkem stavu nabídky a poptávky po práci je tržní cena práce. Je to rozdíl mezi

cenou práce stanovenou mzdovým systémem a cenou práce na vnějším trhu. V dnešní době, kdy se trh neustále mění je potřeba pružně reagovat na změny ceny prací například poskytováním jednorázových příplatků, odměn nebo mzdových zvýhodnění či nabídnou benefitů. (Synek a spol., 2002)

Systém odměňování nevytváří motivaci, ale pokud je špatný nebo nespravedlivý, může být pro zaměstnance demotivující. (Arnold, 2012)

Oboustranně přijatý a efektivní systém odměňování, který respektuje a uznává zaměstnanec i jeho zaměstnavatel, usnadňuje žádoucí výkon a efektivitu a zároveň je spravedlivý ke všem pracovníkům. Pokud je systém odměňování efektivní je jedním z nejlepších faktorů, díky kterým jsou vytvářeny harmonické a přátelské vztahy na pracovišti nebo ve společnosti. (Koubek, 2003)

Dle Donellyho (1997) pokud má být odměňovací systém funkční, musí vytvářet přesvědčení, že vyšší výkon vede k vyšší odměně, zároveň by měl minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu. Mnohé organizace se o tento systém pokoušejí, ale nedělají dobrou práci, co se týče odměňování, které má odrážet výkon. Nedaří se jim ani u dělnické třídy, ani u manažerských pozic či středního managementu. Vrcholoví pracovníci by měli pochopit, že pro některé jedince je peněžní ohodnocení za jejich práci velmi důležité a je to pro ně vysoce ceněná forma odměny, než jiné nepeněžní formy odměn. Pokud není pracovníkova potřeba vyššího platu uspokojena, může snížit svůj výkon, stěžovat si nebo odejít z organizace, což vede k větší fluktuaci zaměstnanců.

### 2.3 Moderní metody vedení a motivace zaměstnanců

Větší vzdělanost zaměstnanců, vliv médií, možnost lidí se nechat vyrušovat zábavou v pracovním režimu je zapříčiněno neustále vzrůstajícími požadavky na vedoucí zaměstnance (manažery). Na změnu prostředí reaguje každá organizace jinak, některá zpřísní mechanismy, jiná čelí stejnou zbraní. Mezi novodobé směry motivace zaměstnanců patří tzv. učící se organizace, otevřená organizace nebo empowerment. (Evangelu, 2013)

Učící se organizace není zastáncem, aby se všichni její zaměstnanci učili, nýbrž je pro ni důležité, kolik lidí je ve firmě podporováno k rozvoji schopnosti učit se. Konkurenční výhoda je v rychlejší adaptaci na nové podmínky a schopnosti se učit rychleji a kvalitněji než konkurence, nikoli vlastnění informací. Důležité je pro vrcholové pracovníky,

že zaměstnanci si osvojili schopnost učit se a rychle přijmout nové informace, zadaptovat se na ně a zařadit je do procesu a efektivně je vyřešit. Tento styl motivace zaměstnanců získal mnoho ovací, ale v hodnocení některých manažerů propadl, neboť měřitelným výsledkem je zisk. U učení se určité informace je výsledkem měřené závěrečného testu, u učící se organizace je měřítkem společně vytvořený větší zisk. Tato metoda je velmi náročná na manažerskou práci, na schopnost delegace, menší kontroly, důvěry v zaměstnance, poskytování větší objem informací nebo větší volnost. (Evangelu, 2013)

Otevřená organizace je firma, která si za jednu z nejdůležitějších hodnot volí kreativitu zaměstnanců, jejich spokojenost, otevřenost, osobní zodpovědnost, schopnost řešit rychle problémy a otevřenost podnětům a kritice ze stran zaměstnanců. Manažeři otevřené organizace operují s přístupy, které podřízeným pracovníkům ukazují, že jim věří a nekontrolují je a mají určitou formu volnosti. Spokojený zaměstnanec je loajální a motivovaný, má prostředí, které jej podněcuje k práci a stimuluje jeho rozvoj. Zaměstnanec, kterému se dostává uznání a úcty je vnitřně hluboce motivovaný, má dodržovat normy, jen v případě, že mají výslovný smysl a ve všech ostatních oblastech je mu dovolen kreativní přístup. Pro tuto firmu mohou být přínosem pouze lidé, kteří vědí, co chtějí, co je baví a kteří mají své osobní i profesní cíle a jsou zodpovědní. (Evangelu, 2013)

Empowerment zapojuje do pracovního prostředí postižené jedince a snaží se zapojit i do jejich osobního rozvoje, čímž posílí flexibilitu firmy při zaměstnání postižené osoby a kompetence začleňované osoby. Člověk, který je celý život indisponován a je zvyklý na neustálou pomoc okolí, ať už chtěnou nebo nechtěnou, je v pracovním prostředí zodpovědný sám za své činy, nápady a rozvíjí se sám. Smyslem empowermentu je změnit přístup k řešení situací, které musí řešit postižení jedince, nebo jim s nimi někdo napomáhá. Manažer, zastupující tento styl vedení a motivace, se snaží co nejvíce zapojit člověka s postižením do pracovního procesu, procesu rozhodování o jeho osobě a možnostech a cílech, a tím rozvíjí jeho schopnosti, které budou firmě k užítku. (Evangelu, 2013)

Zakladatelé Hewlett-Packard Company dávali od začátku svým zaměstnancům velký prostor, což bylo v 50. letech minulého století nezvyklé a po delším pozorování zakladatelé společnosti zjistili, že jejich zaměstnanci podávají lepší výkony, protože jim umožnili využít své nadání a schopnosti. Pokud jsou lidé v organizaci podporováni, mají velkou šanci se pozitivně rozvíjet, ale pokud jejich podporu zanedbáme, poškodíme jejich schopnosti a talent a jejich postoj k práci, zaměstnavateli nebo vedoucímu pracovníkovi, se zhorší.

Při podpoře pracovníků je důležité mít na vědomí, zda by pracovník dosahoval optimálních výsledků jako zaměstnanec, který je podřízený nebo jako vedoucí pracovník. (Arnold, 2012)

### 3. Analýza spokojenosti zaměstnanců

Do této kapitoly je zahrnuto zúčastněné pozorování z firmy, kde autorka působila jako brigádník na recepci, v nákupu a na personálním oddělení, tato organizace je nazvána Podnik D. Zároveň je zde zahrnuto i toto pozorování z firmy Podnik C, kde autorka působí jako zaměstnanec nyní, v této části bude popsán současný problém firmy, její postoj k odměňování, vyjádření zaměstnanců o jejich odměňování, motivaci a jak by mohla firma zlepšit své konání k zaměstnancům. Vzhledem k citlivé povaze informací jsou podniky nazvány fiktivními jmény.

**Podnik C**, v němž autorka práce působí na hlavní pracovní poměr, je středně velká česká firma v Pardubickém kraji. V případě prvního zaměstnání člověk vůbec neví co čekat, člověk s dobře založenými morálními způsoby čeká, že jeho slovo bude mít alespoň minimální váhu a dohody, které byly dány ústně před podpisem smlouvy, budou platit. Motivace v Podniku C je založená na systému pokut a odměn. Nicméně pokud člověk dělá svou práci dobře či nadprůměrně a je schopen si lépe zorganizovat čas a má svůj díl práce splněn ještě před limitem, není jeho práce pochválena, nýbrž je takovému člověku práce přidána, ale odměna není vidět. Pokud člověk však svou práci nestihne, je přistižen jak prokrastinuje nebo záměrně zdržuje, je náležitě potrestán formou srážky ze mzdového ohodnocení či výslovného napomenutím před nastoupenými zaměstnanci z celé firmy, nebo je pozván na motivační pohovor k jeho pozici. Motivační pohovor je dá se říct, forma potrestání i odměny, zaměstnanec se na něm dozví, že cokoliv, co vyčnívá z nepsaného chování, podle vedoucího firmy, je špatně. Na motivačním pohovoru jsou řečeny činnosti, které pracovník udělal správně, rychle, včas, které přinesly podniku spousty peněz či mu ušetřily finance, ale především jsou zde řečeny vlastnosti zaměstnance, které jsou „správné“ a které jsou „špatné“, kdy v mnohých případech, tyto nežádoucí vlastnosti převládají. Pokud nežádoucí vlastnosti zaměstnance převládají je více než pravděpodobné, že pracovník vezme celý motivační pohovor jako negativní k jeho osobě a, že jeho pracovní výkon je neuspokojivý. Někteří jedinci vezmou negativní charakteristiky své osoby na vědomí a snaží se zlepšit ve vidině, že se to třeba odrazí na mzdovém ohodnocení. Motivace může být špatně chápána nebo podávána vedoucími zaměstnanci, kteří sami nejsou v této oblasti vzdělání, či naopak vzdělání jsou, ale neumí zvládat svůj projev, na takové úrovni, na které by je pochopili i méně vzdělání pracovníci. Díky opatřením, novým způsobům a novým efektivnějším procesům, které vymýšlejí vedoucí pracovníci, poté není čas na motivaci v takové dostatečné míře,



aby jej zaměstnanci chápali nebo je vzali za vlastní. Z pozorování současného stavu ve firmě je zřejmé, že u většiny dělnických pozic na obou halách je motivace nedostatečná, avšak vedoucí pracovníci či vedení společnosti má za to, že to tak není, nebo odmítají s touto informací dále pracovat. U většiny zaměstnanců, by motivace k práci a k větším pracovním výkonům výrazně vzrostla, kdyby podnik zvýšil jejich hodinovou mzdu, byť o 3 Kč, tak by se jejich motivace zvýšila. Další formou motivace pro zaměstnance by mohlo být přidání nového benefitu či možnost napracování hodin do budoucna a poté jejich vybírání. Několik zaměstnanců poskytlo své detailní problémy a odpověď vedení firmy k jejich řešení. Dělník, který v podniku pracuje víc, jak 15 let průměrně každé dva roky zahajuje jednání s personálním pracovníkem a vedením společnosti o navýšení jeho hodinové mzdy. Ve výsledku je spokojen, i kdyby mu měl podnik zvednout hodinovou mzdu o korunu, ovšem je až legrační, jaké procesy tomu předcházejí. Hodinové rozmluvy s personálním pracovníkem, proč si zaměstnanec myslí, že by měl být lépe ohodnocen, schůzky s vedením společnosti a opětovné vylíčení jakou práci pracovník zastává, jakou má odpovědnost, jaké činnosti dělá atd. Následují další sezení s mistrem na hale, jakého je on názoru, zda je navýšení mzdového ohodnocení na místě, zda s tím souhlasí vedoucí pracovník, personální pracovník a vedení firmy. Další pracovník se svěřil personálnímu úseku, že se cítí být méně motivován k práci, že by rád nějaké benefity navíc, například by rád dvakrát do měsíce homeoffice, protože má doma malé děti a dojíždí do práce víc jak 50 km každý den. Na tohoto zaměstnance je vždy spolehnutí, svou práci odvádí dobře a jeho chování je, dle vedoucího pracovníka, velmi dobré. Na hodnocení zaměstnance však po dobu jeho roční práce nebyl čas, a proto mu benefit byl zamítnut. Zamítnutí benefitu bylo bez jakýchkoli odůvodnění. V tomto podniku se hodnocení pracovníků nepraktikuje.

**Podnik D** je obrovský závod, kde je zaměstnáno 250 zaměstnanců v několika úsecích. V podniku panuje rivalita mezi vedoucími úseky. Mnoho zaměstnanců na administrativních pozicích, včetně technicko-hospodářských pracovníků, má v mysli, že jsou špatně ohodnoceni, že jejich práce obnáší tolik a měli by být lépe ohodnoceni a měli by mít více benefitů než obyčejní pracovníci ve výrobě. V této firmě je přítomno pár zaměstnanců, kteří jsou dobře slyšet a jsou to „tahouni“ firmy, kteří odůvodňují, že se tam nemají špatně, že firma prosperuje, mají stálou práci, je blízko od domova. V tomto závodu je poměr dělnických pozic ku administrativním cca 180 ku 60. Z dlouhodobého pozorování autorka usuzuje, že zhruba 50 % – 60 % dělnických pozic by nejráději mělo co nejvíce finančního ohodnocení za žádnou práci, což je nesplnitelný sen asi každého člověka na zemi. U většiny

z těchto zaměstnanců je myšlenka, že by měli být za práci lépe ohodnoceni, že jejich motivace je nedostatečná. Motivace z pohledu vedoucích zaměstnanců je dostatečná a stejného názoru je i nezávislý pozorovatel. V tak obrovské firmě, která pracuje neustále, je obdivuhodné, že je zaměstnancům a dělníkům stále vkládán obraz motivace do mysli. Motivace hmotná a jednorázová v podobě peněžní odměny navíc není tak častá, za to motivace v podobě prestiže či výslovného poděkování od vedoucích pracovníků nebo ředitele se zde praktikuje. Hodnocení pracovníků pomocí pohovorů a různých dotazníků je zde každý půl rok, ovšem ne vždy jsou všechny dotazníky použitelné k vyhodnocení, neboť někteří zaměstnanci nespolupracují, či nejsou schopni zaznamenat výsledky svého uvážení tak, aby se dali do hodnocení použít.

Analýza spokojenosti by měla obsahovat i přímé vyjádření zaměstnance, co si myslí, že by mohlo pomoci k větší spokojenosti, větší produktivitě, menším prodlevám a aby mohli mít více finanční odměny. Anketa napříč podnikem, zda jsou spokojeni, zda mají dostatek benefitů, zda se jim líbí pracovní prostředí, popřípadě jak by chtěli být více motivováni, jakým způsobem nebo jak by motivovali k větším pracovním výkonům ostatní zaměstnance. Pracovní spokojenost ovlivňují faktory, které mohou být rozděleny na interní, jako je věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav a na faktory externí, které jsou vázány na vlastní pracovní činnost, vztahy v pracovní skupině, osobnosti pracovníka a podmínky, ve kterých práce probíhá. Pokud je zaměstnanec nespokojen mohou vzniknout pomluvy, stížnosti, lajdáctví, nepozornost, absentérství, fluktuace zaměstnanců nebo dokonce krádeže. (Lazarová, 2008)

Pracovní spokojenost stojí na několika faktorech, které vnímá zaměstnanec jako nejdůležitější, mezi které patří:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy, možnost kariérního růstu,
- vedoucí pracovník a jeho chování,
- spolupracovníci a vztahy na pracovišti,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň sociální péče.

Zároveň s pracovní spokojeností souvisí i motivace, která díky spokojenosti působí na vnitřní hybné síly, které zaměstnance orientují do další práce, která je odváděna kvalitně a pracovníkova motivace často podněcuje aktivitu okolí. (Provazník, 2002)

Marciano (2010) píše, že pokud dnešní vůdci a manažeři, kteří chtějí maximalizovat produktivitu svých zaměstnanců, musí plně pochopit a přijmout představu, že zaměstnanci pracují pro více než jen pro peníze, pracují, aby se cítili dobře. Programy a akce pro zvýšení produktivity a motivace nefungují z několika důvodů:

- Jsou to stále jen programy; program pro zaměstnance znamená, že je to jen krátkodobý časový horizont,
- Odměny nemusí nutně posilovat; organizace vždy předpokládá, že ví, co bude pro zaměstnance žádoucí,
- Programy jsou příliš úzce zaměřeny; jsou zaměřeny na určitý (většinou jeden) cíl, program by měl být zaměřen i na okolní sounáležitosti dosahovaného cíle,
- Programy se zaměřují na nesprávnou proměnnou, která je závislá; programy se zaměřují na určitý cíl, nikoliv na proces dostupný k cíli,
- Cíle mohou omezit výkon; pokud se organizace zaměřuje na cíl a nezajímá ji nic okolo, než vytyčená čísla, může omezit výkon,
- Nekonzistentní a nespravedlivá administrace; předávání všech informací všem vedoucím a kontrolorům,
- Více stresu pro vedoucí pracovníky; vedoucí pracovníci či kontroloři jsou více ve stresu, protože zaznamenání všech činů pro získání odměny je jen na nich,
- Programy vedou k podvádění; programy vedou i dobré lidi, kteří odvádějí dobrou kvalitní práci k podvádění, aby danou odměnu měli větší,
- Programy zničí týmovou práci; většina programů je v rámci jednotlivců, tudíž zaměstnanci, kteří pracují ve skupině, se začnou odtrhávat a bude přerušena práce ve skupině,
- Programy jsou skrytí pro neefektivní kontrolory; efektivní kontroloři či vedoucí pracovníci nepotřebují nebo nechtějí programy pro jejich zaměstnance, efektivní vedoucí pracovníci umí motivovat sami a programy nepotřebují,
- Programy nabízejí slabý plán posílení; programy jsou z pravidla jen malým vylepšením, například pokud zaměstnanec splní měsíční plán práce, je mu přidáno cca 2,5 – 3,5 % peněžní odměny k jeho platu,

- Programy zboří kreativitu a podněcují k riskování; pokud je výhra možná a je v dohlednu, mnoho lidí začne riskovat,
- Vnější zesílení snižuje vnitřní motivaci; pokud má zaměstnanec dobrou motivaci sám od sebe, programy a vnější podněcování například k výhře je zeslabuje,
- Špatné chování je odměněno; pracovníci, kteří získají odměnu, jsou většinou zástupci špatného chování, riskují, chovají se nezodpovědně, jen pro získání odměny,
- Každý je výherce; ne vždy je správná metoda programu, že všichni vyhrávají,
- Programy jsou manipulativní; ne všichni zaměstnanci potřebují výhru k tomu, aby dělali svou práci dobře,
- Strůjci programu nejsou experti; lidé, kteří vymýšlejí odměňovací programy (HR manažeři, asistenti, vedoucí úseků) nejsou experti a pár hodin psychologie je jimi neudělá,
- Programy nemají žádný vliv na kulturu pracoviště; programy nejsou na dlouhé časové úseky a většinou se změny konané v rámci programů neudrží a nemají vliv na podnikovou kulturu, nebo na pracovní vztahy,
- Programy odměn snižují celkovou motivaci; tradiční programy odměňování a uznání, které se snaží motivovat zaměstnance, skutečně více poškozují to dobré. (Marciano, 2010)

## 4 Popis vybraných podniků a organizací

Vzhledem k citlivé povaze informací se autorka rozhodla, že dané podniky budou fiktivně nazvány, ale s reálnými informacemi, reálnými podklady a zaměstnanci budou informováni, že nejde o hodnocení, které bude zpracovávat firma, ale že jde pouze o informační charakter výzkumu k diplomové práci, která nebude veřejně inzerována.

Jsou rozebrány 4 kategorie podniků, dle norem Eurostatu: velký podnik (nad 250 zaměstnanců), střední podnik (50 – 249 zaměstnanců), malý podnik (10 – 49 zaměstnanců) a mikropodnik (1 – 9 zaměstnanců).

### **Podnik A a Osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ)**

**OSVČ** není podnik ani organizace, ale vzhledem k závěrečnému porovnání a zobrazení „ideálního“ podniku, je nutné, zda podnikatel, který není zaměstnán a sám sebe motivuje k práci, má lepší výsledky v dotazníkovém šetření, než člověk, který je zaměstnán ve firmě jako podřízený. V závěrečném porovnání je zobrazeno, zda je pro aktivního člověka s motivací, nápadem a energií, lepší si založit a řídit vlastní podnik nebo být zaměstnán v malém, středním nebo nadnárodním velkém podniku.

Živnostník 1, který působí ve svém oboru již 15 let. Je vyučen jako truhlář, má výuční list a je zcela oddán své práci, při které vytváří dřevěné krovy, lavičky, pergoly, domečky a cokoli co je ze dřeva. Má malou dílnu a na živnost pořízeno auto s vlekem, několik motorových pil, pilek, náradí a další potřebné věci a nástroje k jeho práci. Tento živnostník nemá možnost rozšíření své firmy o více jak jednoho člena. K jeho práci, které je čím dál více, zaměstnává svého syna. Syn je pouze zaměstnanec a nechce dál pokračovat v rozvoji či vedení firmy.

Živnostník 2, působí ve své práci více jak 10 let. Je vyučen jako nástrojař, ale živnostenské oprávnění má na „práce všeho druhu“. Tento člověk opravuje topení, vodu, sváří železné konstrukce, dělá opravy bojlerů a kotlů. K živnosti využívá své osobní auto a dodávku. Jeho služby jsou potřeba především před zimou a po zimě, kdy lidé začínají stavět, nebo přijíždějí do svých chat po zimě a chtějí tam trávit více času.

Živnostník 3 je automechanik, který má dílnu, kde má potřebné vybavení za statisíce korun. Svou živnost provozuje necelých 10 let a je v lokalitě velmi žádaný. Je schopný se pro

zákazníka rozkrájet a omezit svůj volný čas a velmi neodkladné problémy řeší ihned (v noci, i mimo pracovní dny). Má dobré kontakty na dodavatele, kteří pracují stejným tempem, a proto má stálou klientelu, a přibírá mnoho nových zakázek a má kladné ohlasy na jeho práci, která je odváděna kvalitně.

Živnostník 4, květinářská či zahradnická činnost je v jarních měsících oblíbená. Majitelka zahradnictví a květinářství má na svém pozemku určeném k podnikání zhruba 1000 m<sup>2</sup> osázených květinami, stromky a pěstuje mnoho rostlin, o které je celoročně zájem. Největší zisky má na jaře a díky tomu jí musí pomáhat dcera, která dostává podíl na výtěžku, ale před zákonem vedená není.

Živnostník 5, který po 10 letech zaměstnání v podniku, kde jeho hlavní náplní práce bylo psaní programů pro CNC obráběcí stroje, se rozhodl založit si vlastní firmu, kde je zaměstnán na plný úvazek a zprostředkovává CNC programování na zakázku. Najímají si jej menší truhlářské dílny či malé obrobny, které nemají vlastní programátory. Jeho práce je dlouhodobá a živnostník nabízí možnost docházky cca 1x do půl roku, aby programy zkontroloval, popřípadě upravil jejich chod nebo program.

Živnostník 6 se zabývá opravou, tiskem a zaknihováním dokumentů. Knihařka, která nikdy nebyla zaměstnána ve firmě, má spoustu možností obživy. Její náplní práce je zaknihování a tisk dokumentů, rámování, paspartování obrazů, tisk úředních dokumentů na velkoformátové plochy, tisk kondolencí, svatebních blahopřání nebo fotografií. Zároveň nachází nové způsoby, jak prezentovat fotografie, vyrábí leporela s fotografiemi, vtipné dárkové kartičky a další.

Podnik A je malá rodinná firma, která se zabývá finančním poradenstvím a zpracováním finančních plánů. Společnost má 5 kmenových zaměstnanců. Podnik má v okrese velmi dobré jméno a je velmi oblíbený, disponuje velkou škálou nabídky poradenství ohledně osobních financí, zpracování a pomoc se získáním spotřebitelských úvěrů, povinných ručení, životních i neživotních pojištění. Klientela je z celého okresu, ale i z hlavního města. Současná situace v podniku je ve znamení rozšiřování personálních kapacit, klientů i majetku společnosti. Společnost je po celém okrese vnímána jako velmi dobrý zaměstnavatel s nadstandartními platovými podmínkami a motivací k pracovnímu výkonu.

## **Podnik B**

Podnik B je zaměřen jako účetní a daňová kancelář, zaštitěná partnery po nich se podnik jmenuje. Organizace, která dohromady zaměstnává 12 zaměstnanců. Firma působí v oblasti finančního poradenství a poskytování daňových služeb. Podnik se zaměřuje detailně na zpracování účetnictví, daní a mzdových dokumentů. Podnik má celoročně na starost téměř 180 – 200 podnikatelských subjektů, kterým zpracovává daně z příjmů, kompletní účetnictví, personální náležitosti a mzdovou agendu. Podnik se po dlouholetém působení v pronajatých prostorách rozhodl učinit velkou investici v podobě koupě nové budovy pro kancelářské prostory. Obecné benefity, které Podnik B nabízí jsou stravenky, školení, kurzy, pro některé pracovníky služební notebook, služební vůz a možnost napracování hodin. V realitě jsou pro zaměstnance nabízeny pouze benefity: stravenky, pružná pracovní doba. Někteří zaměstnanci mají možnost práce z domu, ale je to pouze výběrové. Pracovní prostředí je přívětivé, ale je možné se zaměstnavatelem dohodnout na individuálních podmínkách. Hodnocení pracovníka se neprovádí, a většina pracovníků má fixní mzdu bez pohyblivé složky platu, ale prémie je možné získat, nikde však není napsáno za jakých podmínek a co by měl zaměstnanec splnit, aby mimořádnou odměnu dostal. Kariérní postup by mohl být možný, zaměstnanci procházejí různými školeními. Forma motivace je nedostatečná a zaměstnavatel se domnívá, že zaměstnanci by mohli zvládnout více práce. Zpětné hodnocení na zaměstnavatele by ocenila většina zaměstnanců podniku.

## **Podnik C**

Český podnik, družstvo, které vlastní 2 lidé a zároveň jsou i v představenstvu. Firma vyrábějící koupelnový nábytek, kde pracují „české ručičky“ a firma ctí „český fortel“. Organizace zaměstnává 80 zaměstnanců, z nichž 45 jsou dělnické pozice, ostatní jsou THP. Firma má více jak 60 let tradici a její vedení lpí na českých a kvalitních pracovnících. Firma má zhruba do 30 technicko – hospodářských zaměstnanců, ostatní zaměstnanci jsou zaměstnáni jako montážní dělníci, dělníci na strojovnách obrábějí a olepují dřevěné díly, které jsou dále posílány na montážní halu na kompletaci dílů. Kolem této firmy je v jejím okrese, kde působí, mnoho informací a lidé jí nazývají jako přechodnou, protože místní obyvatelé si na jednání ve firmě stěžují a na malé platové ohodnocení. Mezi další informace o tomto podniku patří i nadřazenost vedoucích pracovníků a dle Atmoskopu je nejčastější negativum nedodržení slova, které bylo slíbeno. Na dohody před uzavřením smlouvy hlavní pracovní poměr si žádný člověk nepamatuje. Je velmi časté střídání zaměstnanců, fluktuace pracovníků je velmi vysoká na dělnických pozicích. Přerozdělení práce v tomto podniku nedostatečné,

jakmile zaměstnanec dokončí práci dříve, je mu práce přidána i když nespadá do jeho kompetencí, viz v kapitole 3. Víze posunu a kariérního růstu ve firmě je spíše negativně vnímána, protože vedoucí pracovníci přijali pracovníka na určitou pozici, tak nevidí důvod, proto, aby byl umožněn postup na jiné pozice. Hodnocení pracovníků je zde minimální, pracovníka hodnotí na základě jeho negativních činností, forma motivace je zde vedena trestem. Hodnocení se provádí pouze z vyšších pozic na pozice podřízené, nikoliv obousměrně. Mnoho zaměstnanců vyjádřilo prosbu k vedení s hodnocením oběma směry, jejich prosba byla vyslyšena, ale realizace zůstala na bodu mrazu. Mnohem důležitější je pro tuto firmu, jak je vnímána lidmi z vyšších a středních vrstev, kteří mohou být potenciálními zákazníky. Pro firmu by mělo být směřodlatné, aby si udržela zaměstnance, které si zaškolí a pracovníci se osvědčí.

### **Podnik D**

Globální nadnárodní podnik, který se zabývá výrobou forem pro výrobu tepelných a izolačních materiálů. Podnik po celém světě zaměstnává více jak 13 000 zaměstnanců v 55 závodech. Soustředít se budeme na závod, který zaměstnává více jak 250 pracovníků a je to jeden z největších zaměstnavatelů v Pardubickém kraji. Závod působí v oblasti lisování a vyrábění forem pro lisovací a tvarovací stroje, jež vyrábějí termoizolační a protihlukové díly pro automobilový průmysl po celém světě. Firma zaměstnává v této nástrojárně cca 180 dělníků, kteří dělají na halách a cca 60 technicko-hospodářských pracovníků, kteří jsou rozdělení na úseky: účetnictví, marketing, personální, konstrukce, nákup a obchodní oddělení. Pracovníci, kteří jsou na dílnách a halách bydlí zhruba do 10 kilometrů od závodu. Ostatní pracovníci dojíždí do zaměstnání každý den, někteří i více jak 25 kilometrů, někteří osobními vozy, jiní mají služební vozy k osobnímu užívání. Podnik má v kraji velmi dobrou pověst a zaměstnává i cizince, kteří jezdí do České republiky za prací. Hodnocení na webovém portálu Atmoskop je na tuto firmu velmi dobré, ale bývalý zaměstnanci si stěžují na nespolutpráci jednotlivých oddělení, avšak benefity, pracovní prostředí a sociální přístup si bývalý zaměstnanci chválí. Někteří dali na vědomí ostatním recenzentům, že v této firmě je nadřazenost vedoucích pracovníků až neúnosná a nebyli spokojeni se svým nadřazeným.



## 4.1 Stanovení hypotéz

Hypotézy jsou konstruovány na základě dostupné teorie v kontextu praxe v podnicích, které jsou vybrány pro analýzu spokojenosti zaměstnanců. Hypotézy jsou konstruovány s ohledem na témata a problémy diskutované v podnicích, popřípadě na co si nejvíce stěžovali pracovníci v tichém pozorování z firem. Konstrukce a obsah dotazníku je stanoven k potvrzení či vyvrácení hypotéz.

Hypotézou č. 1 je spokojenost s platovým ohodnocením: Více než 55 % zaměstnanců je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svou odměnou za prováděnou práci. Spokojenost s platovým ohodnocením je pro práci důležitá, proto je zvoleno potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy. V podniku C a D jsou vyvíjeny tlaky na zvyšování platů na dělnické pozice, ale fluktuace pozic nemá vysoká čísla. Zároveň s velkou vlnou globalizace jsou na internetu k dostání různé statistiky s porovnáním platových podmínek ve světě a to zaměstnanci podněcuje k názoru, že nejsou dostatečně ohodnoceni, jsou statistiky, které zobrazují průměrný plat v České republice, ale jsou zaměstnanci, kteří na něj nedosáhnou ani po 10 letech praxe a vysoké škole. Kvalitní zaměstnanci jsou špatně k nalezení, ale pokud je firma má jako své zaměstnance, měla by je umět ocenit a zároveň jim dát prostor k růstu a motivaci k práci.

Hypotéza č. 2, se týká spokojenosti s benefity, které daná organizace nabízí zaměstnancům: Minimálně 30 % zaměstnanců Podniků B, C a D by ocenilo jiné benefity než jim zaměstnavatel nabízí. Podnik D se domnívá, že pokud by v dotazníkovém šetření vyšlo, že by zaměstnanci chtěli zavést tzv. SickDays („dny náhlé nemoci“), bude těchto dnů zneužíváno a pokud zaměstnanec nenahlásí včas svou nepřítomnost, zpomalí se výroba a způsobí to velké problémy v dodávkách JIT. Zároveň Podnik B, C a D chce rozšířit nabídku svých benefitů a domnívají se, že nápady od zaměstnanců by mohly přispět k dobré podnikové kultuře a zaměstnanci budou mít pocit cennosti pro firmu.

Hypotéza č. 3, vyvozuje závěr, že pracovníci, kteří jsou v nízkých platových třídách, uvažují o odchodu a jsou málo motivováni a mají málo benefitů: Zaměstnanci, kteří jsou špatně ohodnoceni, mají málo benefitů, popřípadě jsou málo motivováni svým vedoucím pracovníkem, uvažují o odchodu ze zaměstnání. Zaměstnanecká hierarchie je v každé organizaci, s vyšším pracovním místem, přichází i větší zodpovědnost, ale i více benefitů, větší pracovní ohodnocení atd. Hypotéza č. 3 se bude snažit podložit možnost získání benefitů

i pro dělnické pozice nebo pozice THP, neboť pokud zaměstnanec pracuje na služebním počítači a jeho náplní práce je kreslit výkresy nebo programovat, neznamená to, že tuto práci nemůže dělat jeden den v týdnu z domova. Marketingový manažer, který ovládá e-shop a podporu zákazníků online, má v pracovní smlouvě běžně zakomponovány dva dny v týdnu HomeOffice. Pracovnice zákaznického servisu, která zadává objednávky a komunikuje elektronicky se zákazníky, také může svou pracovní náplň odvádět z domu. V podniku C je nedostatečná důvěra v HomeOffice, avšak pro zaměstnance, který se cítí nedostatečně oceněn za práci, kterou odvádí, by využívání některých benefitů mohlo uspokojit a přimět k lepší motivaci pro práci. Například pokud zaměstnanec denně dojíždí 50 km do místa zaměstnání, tak by jeden den v pracovní týdnu HomeOffice, mohl podnítit jeho motivaci a kvalitněji odváděnou práci, zároveň to vzbudí v zaměstnanci pocit, že organizaci více záleží i na jeho soukromém životě, který díky dojíždění může být omezený. Motivace od vedoucích pracovníků přichází jen ve formě splněných nebo nesplněných čísel, dle domněnek zaměstnanců THP z Podniku C, by byla vhodná lepší motivace od vedoucího pracovníka v podobě nových benefitů, které by mohly využívat v případě, že splní určitá „kladná čísla“.

Hypotéza č. 4 je konstruována na základě zhodnocení dotazníku OSVČ: Minimálně 75 % podnikatelů je spíše spokojeno nebo zcela spokojeno se svou prací, jsou dostatečně motivováni s vedoucím pracovníkem, kterého vidí v sobě, a jsou spokojeni s odměnou, kterou za pracovní nasazení získávají a nechtějí ukončit podnikání. Podnikatel je sám sobě vedoucím pracovníkem, který se motivuje, který si uděluje odměnu za práci. Podnikatel sám určuje jaké benefity bude moci využívat a jaké by rád ocenil, ale například třeba díky velké pracovní vytíženosti si je nemůže dovolit využívat.

## 4.2 Představení dotazníkového šetření

Autorka práce chce rozšířit své znalosti v oblasti motivace a vedení lidí. Z dosavadních znalostí převažují teoretické znalosti a zkušenosti z menších podniků, dle názoru autorky je nezbytné mít všeobecný přehled, ale zároveň vědět jaké způsoby motivování lidí, vedení lidí a zkoumání spokojenosti zaměstnanců, používají i střední podniky nebo velké nadnárodní společnosti. „Jsou zaměstnanci ve velkých podnicích dostatečně motivováni? Mohou zaměstnanci středních podniků využívat dostatek benefitů? Je lepší pro člověka s invencí, časem, energií, motivací a zapálením investovat svou kreativitu do svého vlastního podniku nebo zůstat zaměstnán a pracovat v podniku?“

Údaje získané na základě dotazníkového šetření jsou zpracovány v Programu Microsoft Excel a výsledky jsou interpretovány pomocí tabulek a grafů. U každého podniku jsou rozebrány detailní analýzy, které doprovází stručné odůvodnění a grafy, jež dokládají potvrzení či vyvrácení hypotéz. Výběr souboru pro dotazování a výběr respondentů byl záměrný v podnicích, které jsou zmíněny v kapitole 4. Fáze výzkumu byly stanoveny na: definici problému, formulace hypotéz a zkoumání potřebné teorie k výzkumu, poté volba dotazníkového šetření, provedení výzkumu a sběr dat, interpretace dat a uveřejnění závěru.

V anketě jsou otázky, které se týkají platového ohodnocení, spokojenosti s nadřazeným pracovníkem, spokojenosti s prací, velikosti podniku, ve kterém je respondent zaměstnán, množství benefitů a další. Výzkumnou technikou je jednorázové dotazníkové šetření.

Z analýzy lze vyčíst, jak jsou spokojeni zaměstnanci se svým vedením, se svým platovým ohodnocením, jaké by uvítali nové benefity či zhodnotit, jak dlouho ve firmě pracují zaměstnanci nebo uvažují o odchodu.

Dle hypotézy č. 4 chce autorka zhodnotit osoby samostatně výdělečně činné, zda mají motivace více, jestli jsou spokojeni se svou prací a baví je a zda uvažují o ukončení podnikání. OSVČ je zahrnuto do podniku, protože pokud zaměstnanec není spokojen s prací v zaměstnání, je možné, aby díky svému know-how a motivaci založil vlastní podnikání, kde by mohl mít lepší mzdové ohodnocení, byl by více spokojen a více motivován.

#### Představení dotazníku

Dotazník byl konstruován na základě hypotéz a teoretických znalostí. Konstrukce dotazníku je rozdělena pomyslných tří částí a při sestavování dotazníku autorka dbala na metodiku pořadí a konstrukce otázek. V dotazníku je 12 otázek, kdy začátek dotazníku je směřován na spokojenost se mzdovým hodnocením zaměstnanců a spokojenost s pracovní atmosférou, škálu benefitů, které jejich zaměstnavatel nabízí a rozdělení dle mzdového tarifu. Tělo dotazníku je směřováno na motivaci, zda jsou pracovníci dostatečně motivováni od svého vedoucího, popřípadě jaké benefity by ocenili, aby je motivovali více k pracovnímu nasazení. Zakočení dotazníku je věnováno rozdělením dle velikosti podniku, ve kterém jsou zaměstnání, zda uvažují o odchodu a jak dlouho působí v podniku. Celý dotazník je zobrazen jako Příloha A.

## 5 Analýzy spokojenosti ve vybraných podnicích

### Interpretace získaných dat OSVČ

Podnikatel utváří své obchody sám, sám rozpoznává příležitosti a sám je umí využít ve svůj prospěch. Dle výsledku dotazníkového šetření je zřetelné, že více jak polovina respondentů je v mzdové hladině, která zahrnuje 26 000 Kč a více.

Z tabulky č. 1 je viditelné, že 5 osob z 6 dotázaných je zcela spokojeno se svým pracovním ohodnocením. Graf č. 2 zobrazuje, že 67 % podnikatelů je zcela motivováno k pracovnímu nasazení a 33 % spíše motivováno k práci. Většina podnikatelů okomentovala tuto otázku, že se jim velmi zamlouvá být vlastním motivátorem a tvořit si svou motivaci, díky které lépe tvoří svou činnosti podnikání, tím více mají zákazníků a tím více vydělávají peněz a jejich mzda je tak větší.

Tabulka č. 1: Jste spokojeni/baví Vás současná práce?

2 Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	5	83%
Spíše ano	1	17%
Spíše ne		0%
Rozhodně ne		0%
Celkem	6	100%

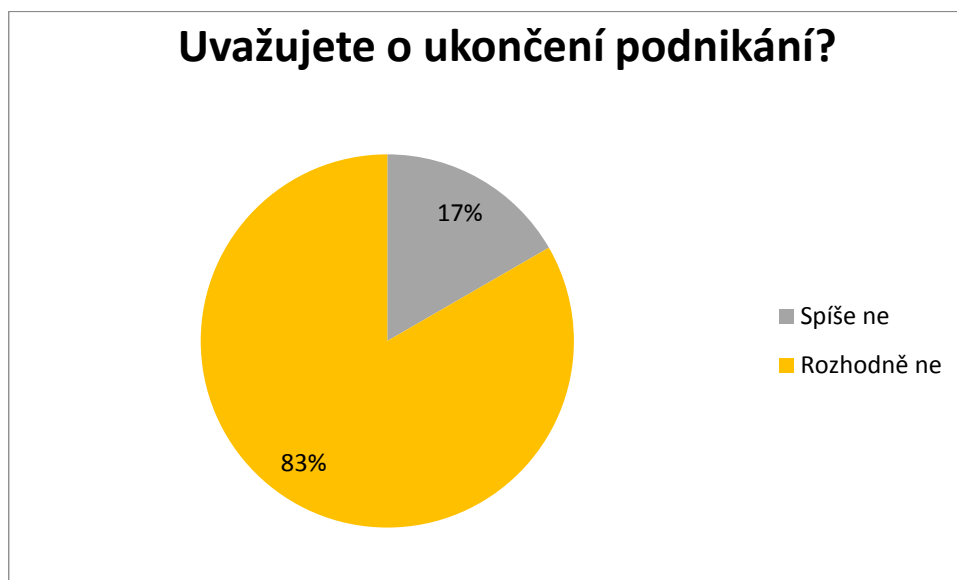
Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 1: Jste dostatečně motivováni k pracovnímu nasazení?

Zdroj: Vlastní zpracování

Pět podnikatelů ze šesti dotázaných rozhodně neuvažuje o ukončení podnikání, jak je zřejmé z grafu č. 2. Hypotézu č. 4, tedy že minimálně 75 % podnikatelů (OSVČ) je spíše spokojeno nebo zcela spokojeno se svou prací, jsou dostatečně motivováni s vedoucím pracovníkem, kterého vidí v sobě, a jsou spokojeni s odměnou, kterou za pracovní nasazení získávají a nechtějí ukončit podnikání, je možné plně potvrdit.



Graf č. 2: Uvažujete o ukončení podnikání?

Zdroj: vlastní zpracování

Většina podnikatelů by uvítala kratší pracovní dny, ale vzhledem k jejich vytíženosti a k možnosti samo regulace pracovního výkonu, je to na uvážení každého z nich.

### **Interpretace získaných dat z podniku A**

Podnik A je znám po okrese svým dobrým jménem. Všichni zaměstnanci jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením a systém odměňování je podle nich spravedlivý. Hypotézu č. 1, tedy že více než 55 % zaměstnanců je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svou odměnou za práci, je nutno vyvrátit. V současné době podnik nabízí svým zaměstnancům jako benefity pružnou pracovní dobu, možnost napracování hodin a stmelovací akce pro kolektiv. Část zaměstnanců by uvítala příspěvky na obědy od zaměstnavatele, konkrétně 40 % tj. 2 zaměstnanci. Hypotézu č. 2, tedy že minimálně 30 % zaměstnanců by ocenilo jiné benefity než které jim nabízí zaměstnavatel, je nutno potvrdit. Pracovní podmínky zcela vyhovují všem v pracovním kolektivu a jejich práce je velmi baví. Pro všechny zaměstnance působí jeden nadřízený, který je majitelem podniku. Majitel

podniku pracuje na stejné úrovni jako zaměstnanci a je pro něj velmi důležité, aby se zaměstnanci cítili v práci dobře, bavila je práce a chodili do podniku rádi. Z tabulky č. 2 lze vyčíst, že s nadřízeným pracovníkem je zcela spokojeno všech pět zaměstnanců.

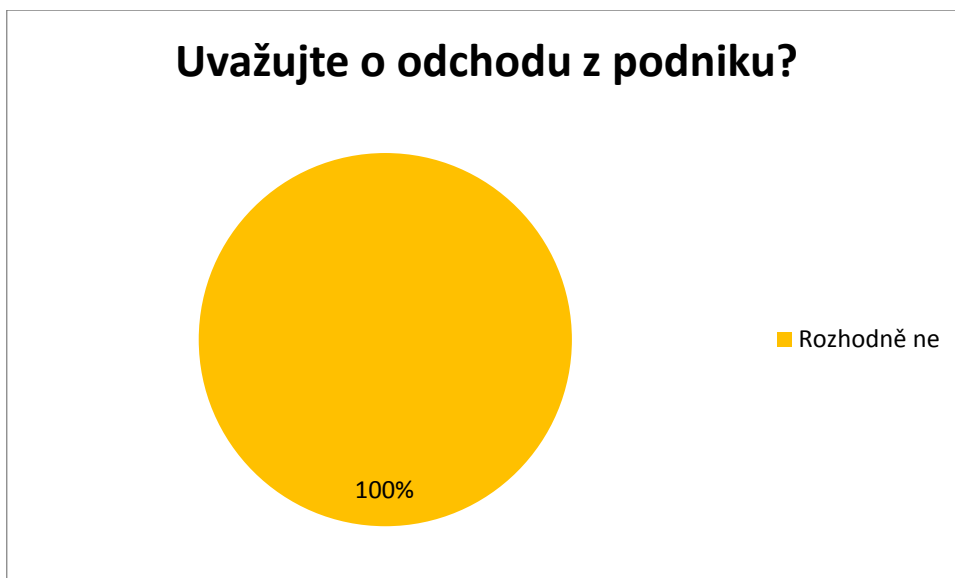
Tabulka č. 2: Jste spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem?

Jste spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	5	100%
Spíše ano		0%
Spíše ne		0%
Rozhodně ne		0%
Celkem	5	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Úplná motivace je v tomto podniku na nejvyšší úrovni, všichni zaměstnanci jsou zcela dostatečně motivováni od vedoucího pracovníka.

Zaměstnanci Podniku B se vyjádřili při vyplňování dotazníku, že je pracovní poměr v Podniku B to nejlepší zaměstnání na světě. Vedoucí či majitel jim ochotně vyjde vstříc, pokud zaměstnavatel dá slib, vždy jen dodrží bez výhrady. Na ostatní zaměstnance podniku je spolehnutí a komunikace je na velmi dobré úrovni. Graf č. 3 zobrazuje, že všech 5 zaměstnanců rozhodně neuvažuje o odchodu z podniku. Z této interpretace dat se dá vyvozovat, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni a je v kolektivu dobrá komunikace a spolupráce s dalšími pracovníky, zaměstnanci v tomto podniku budou ráda pracovat, budou z práce odcházet spokojeni a budou na ni i v mimopracovní dny vzpomínat v dobrém. Dá se říci, že spokojený zaměstnanec má lepší produktivitu i lepší satisfakci vůči své osobě. Může se tedy vyvodit závěr, že pokud zaměstnanec pracuje v úzkém kolektivu a je zde nastolena přátelská atmosféra, bude to pracovníkovi vyhovovat a nebude chtít práci měnit, nebude sabotovat práci, vyhýbat se práci, dělat prostoje, ale bude spokojený a šťastný.



Graf č. 3: Uvažujete o odchodu z podniku?

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik byl založen před více jak 10 lety a 2 zaměstnanci jsou zde zaměstnání více jak 8 let, jeden zaměstnanec je zaměstnán v Podniku B 4 roky.

### Interpretace získaných dat z podniku B

Tabulka č. 3 vyjadřuje spokojenost s platovým ohodnocením v Podniku B. Více jak 60 % zaměstnanců je spokojeno se svým platovým ohodnocením, ať už jsou spokojeni zcela nebo jen spíše spokojeni. Touto skutečností je nutné vyvrátit hypotézu č. 1, tedy že více jak 55 % zaměstnanců je nespokojeno se mzdovým hodnocením svého pracovního výkonu.

Tabulka č. 3: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?

Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	4	33%
Spíše ano	6	50%
Spíše ne	1	8%
Rozhodně ne	1	8%
Celkem	12	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik B má 12 zaměstnanců a rád by zvýšil jejich pracovní komfort, motivaci k práci, ale není příliš nakloněn změnám. Vedení podniku by uvítalo nepeněžní formy motivace, popřípadě pokud by byla více jak polovina zaměstnanců nakloněna k jedné alternativě formy motivace, začalo by ji vedení zvažovat.

Zaměstnanci Podniku B se vyjádřili, že v současné době jim zaměstnavatel nabízí jako benefit: příspěvky na obědy, možnost napracování hodin a několika z nich i pružnou pracovní dobu. Z tabulky č. 4 je zřetelné, že zaměstnanci by nejvíce volili kratší pracovní dny, což je fenomén velkých korporátních společností či nová metoda v motivaci zaměstnanců. Z webových stránek zaměstnavatele je zřejmé, že uchazečům o pracovní poměr nabízí mnohem více benefitů, než současným zaměstnancům. Z výzkumu vychází, že 20 % zaměstnanců by ocenilo a více by je motivovalo k pracovním výkonům slovní a písemné poděkování od vedoucího podniku, zároveň ve stejné procentuální výši by pracovníci ocenili stravenky.

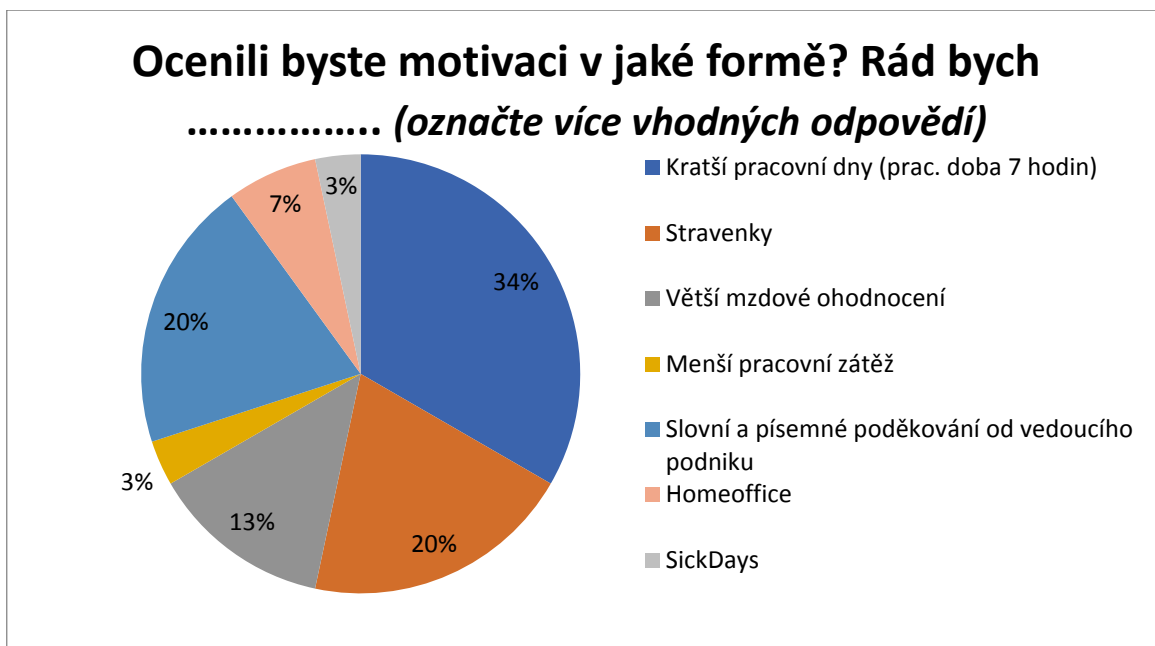
Tabulka č. 4: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....

Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych ..... (označte více vhodných odpovědí)		
Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Kratší pracovní dny (prac. doba 7 hodin)	10	34%
Stravenky	6	20%
Větší mzdové ohodnocení	4	13%
Menší pracovní zátěž	1	3%
Slovní a písemné poděkování od vedoucího podniku	6	20%
Napracování hodin	0	0%
Stmelovací akce/ukončení	0	0%
Homeoffice	2	7%
SickDays	1	3%
Celkem	30	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4 vyplývá, že v Podniku B se potvrdila hypotéza č. 2, tedy minimálně 30 % zaměstnanců by ocenilo jiné benefity, než které jsou jim v současné době nabízeny.





Graf č. 4: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....

Zdroj: Vlastní zpracování

V Podniku B jsou dobré pracovní podmínky a pracovní atmosféra, více jak 42 % respondentů uvedlo, že jim pracovní podmínky vyhovují. Více jak 42 % pracovníků odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni se svým vedoucím pracovníkem a 58 % zaměstnanců zaznamenalo v dotazníku, že jsou spíše nedostatečně motivováni od vedoucího pracovníka. Polovina ze zaměstnanců je v podniku zaměstnána v rozmezí 1 – 5 let a zároveň 50 % pracovníků uvedlo, že spíše uvažují o odchodu z Podniku B.

### Interpretace získaných dat z podniku C

Podnik C je ve svém okrese znám svou fluktuací zaměstnanců, nepříznivým platovým ohodnocením a nespokojeností s vedoucími pracovníky, kteří nevědí a neumí motivovat zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců je podložena i odpovědí 8 zaměstnanců v dotazníku, kteří jsou zaměstnáni méně jak 1 rok a 8 zaměstnanců je zaměstnáno v rozmezí od 1 – 5 let. Tabulka č. 5 a č. 6 vypovídají o potvrzení hypotézy č. 1, tedy že více než 55 % zaměstnanců je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svou odměnou za práci.

Tabulka č. 5: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?

Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	4	21%
Spíše ano	4	21%
Spíše ne	6	32%
Rozhodně ne	5	26%
Celkem	19	100%

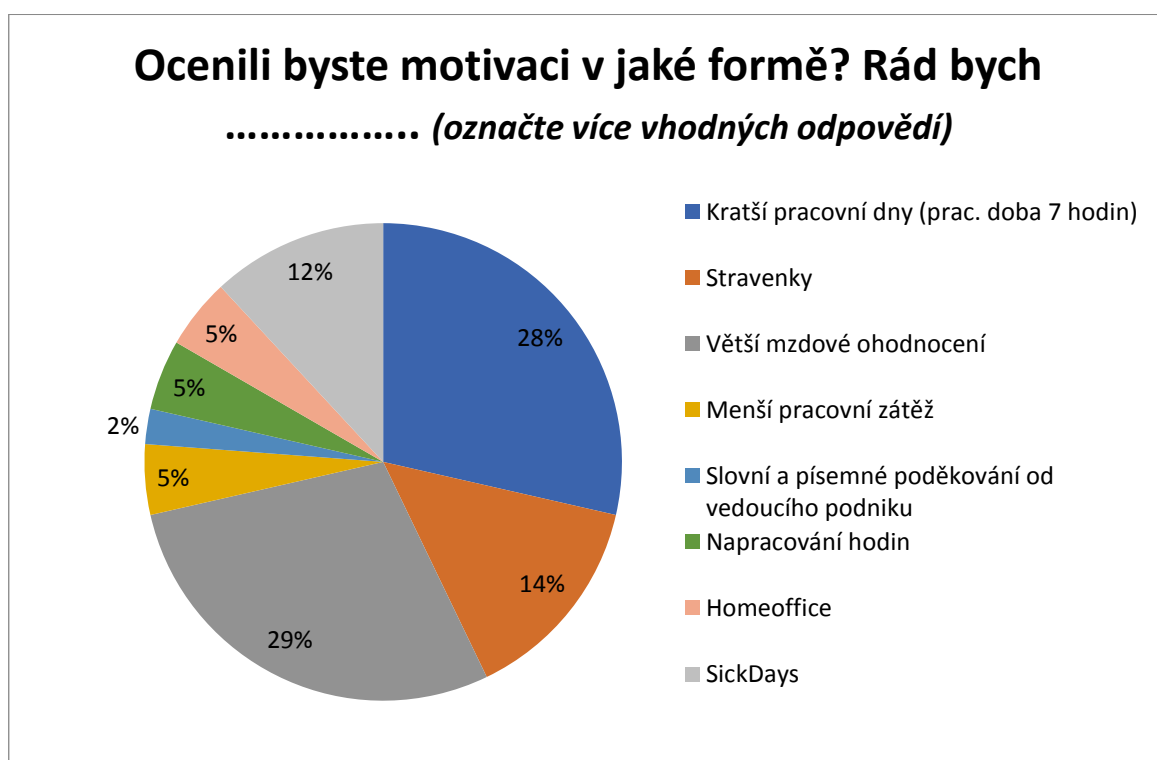
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Jste spokojen/a se systémem odměňování?

Jste spokojen/a se systémem odměňování?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	1	5%
Spíše ano	5	26%
Spíše ne	12	63%
Rozhodně ne	1	5%
Celkem	19	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik C nemůže dostatečně pozorovat zaměstnance při pracovním výkonu, proto jakékoliv žádosti o navýšení odměny za práci nebo hodinové mzdy ignoruje. V tomto případě poté zaměstnanci odcházejí z podniku a jsou dobrovolně nezaměstnaní. Podnik C přispívá zaměstnancům na obědy, zaměstnanci na dělnických pozicích mají pracovní oblečení, zaměstnanci THP mají pružnou pracovní dobu a mohou si napracovat hodiny po domluvě s vedoucím. Pouze zaměstnanci administrativy mají možnost Teambuildingu. Homeoffice je zde využíván a nabízen pouze top manažerům stejně jako notebook pro osobní použití. Z grafu č. 5 vyplývá, že 29 % zaměstnanců by spíše než ostatní benefity uvítalo větší mzdové ohodnocení. Region, ve kterém firma působí je znám nízkou výší mezd, i přesto si podnik může dovolit nabídnout větší mzdové ohodnocení. Kratší pracovní dny by ocenilo 28 % pracovníků. Také 12 % zaměstnanců by více motivovala možnost Sick Days, což jsou dny rychlé nemoci, která trvá 1 den. Kdy nemusí dokládat potvrzení od lékaře, ale jen nahlásí vedoucímu pracovníkovi, že si chtějí uplatnit jeden den rychlé nemoci. Hypotézu č. 2, tedy že minimálně 30 % zaměstnanců by ocenilo jiné benefity než které jim zaměstnavatel nabízí, je možné potvrdit.



Graf č. 5: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....

Zdroj: vlastní zpracování

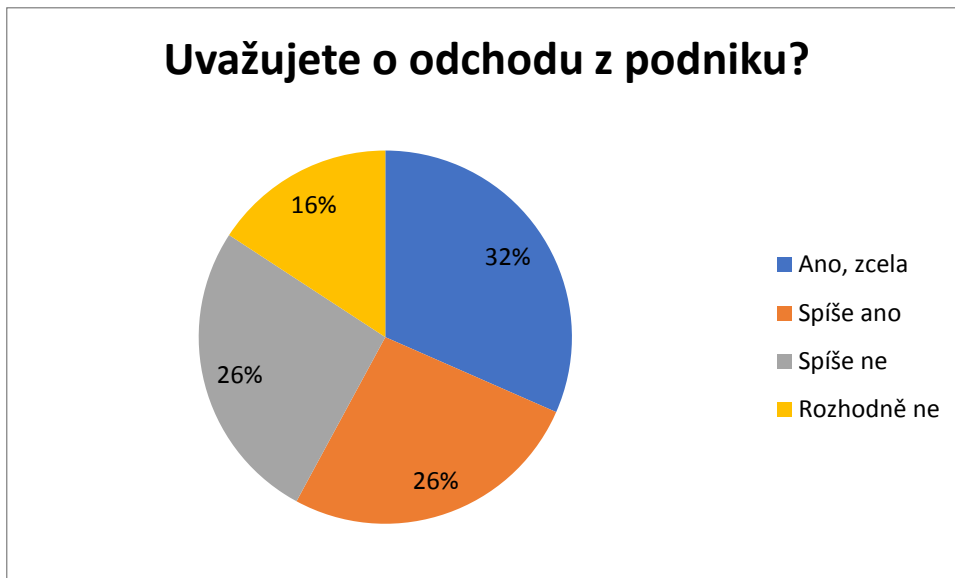
Vedoucí pracovníci v Podniku C nevědí jak motivovat své podřízené k většímu pracovnímu nasazení, což dokazuje tabulka č. 7, kde je zřetelné, že více jak 63 % zaměstnanců nejsou dostatečně motivováni. Spokojenost s nadřízeným pracovním vyvrátilo 47 % respondentů a 32 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s vedoucím pracovníkem.

Tabulka č. 7: Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?

Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	2	11%
Spíše ano	2	11%
Spíše ne	12	63%
Rozhodně ne	3	16%
Celkem	19	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 zobrazuje, že více jak polovina respondentů je rozhodnuta, že spíše nebo zcela uvažuje o odchodu z podniku C. Odchod z podniku zvažuje 11 zaměstnanců, což je téměř pětina pracovníků.



Graf č. 6: Uvažujete o odchodu z podniku?

Zdroj: vlastní zpracování

### **Interpretace získaných dat z podniku D**

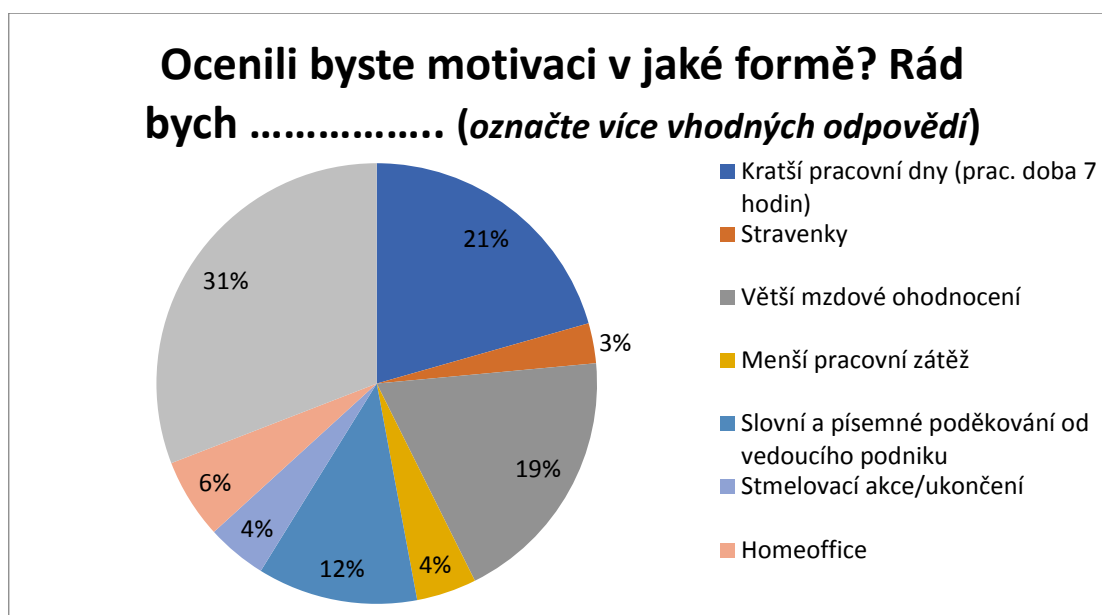
V Podniku D bylo velmi obtížné oslovit respondenty, protože pracovníci mají strach, že by kterákoliv odpověď mohla být použita proti nim. Osloveno bylo celkem 30 zaměstnanců. Z grafu č. 7 je viditelné, že více jak polovina zaměstnanců je spokojena se svými platovými podmínkami, které jim náleží za odpracovaný výkon. Zároveň 54 % pracovníků je zcela spokojeno nebo spíše spokojeno se systémem odměňování, který je uplatňován v Podniku D. Hypotézu č. 1, tedy že více než 55 % zaměstnanců je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svou odměnou za práci, je nutno vyvrátit.



Graf č. 7: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik D v současné době nabízí širokou škálu benefitů pro své zaměstnance, mezi které patří: příspěvky na obědy, pracovní oblečení, možnost napracování hodin, stmelovací akce pro zaměstnance, pružnou pracovní dobu, pro administrativní zaměstnance i služební notebook pro osobní užití. Z dotazníkového šetření vyplývá, dle grafu č. 8, že zaměstnanci by ocenili jako větší motivaci k práci Sick Days, dny náhlé nemoci, které volilo 31 % zaměstnanců. Kratší pracovní dny by motivovaly 21 % zaměstnanců a 19 % zaměstnanců by raději mělo větší mzdové ohodnocení. Větší motivaci k práci by 12 % zaměstnancům dalo slovní a písemné poděkování od vedení podniku. Hypotézu č. 2, tedy že minimálně 30 % zaměstnanců by ocenilo jiné benefity, než které jim zaměstnavatel nabízí, je nutné z analýzy Podniku D potvrdit.



Graf č. 8: Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych .....

Zdroj: vlastní zpracování

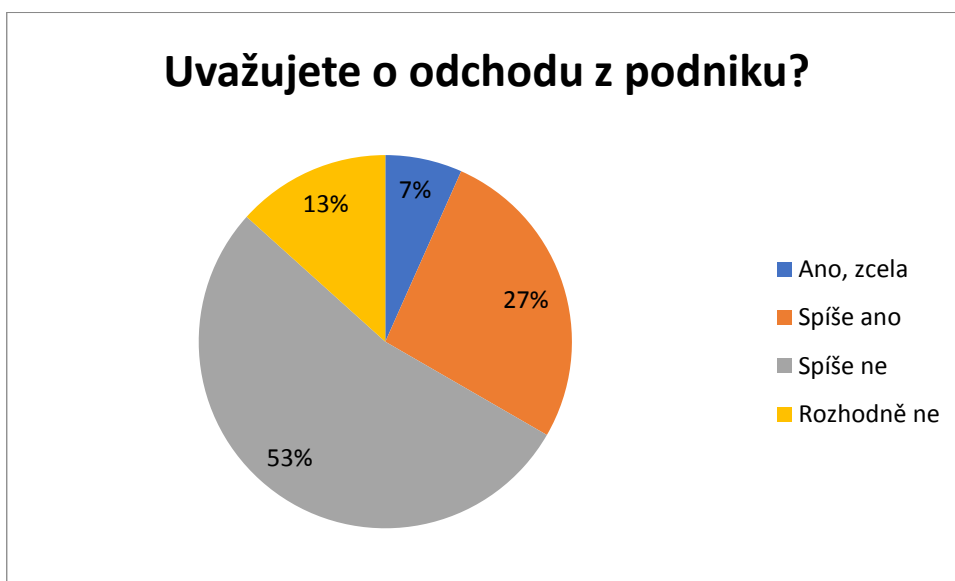
Zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření, vypověděli, že jsou zcela spokojeni nebo spíše spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem, a to z 60 % dotazovaných. Více jak tři čtvrtiny pracovníků jsou spokojeni v zaměstnání a jejich vykonávaná práce je baví. Ale zároveň více jak polovina pracovníků je nedostatečně nebo spíše nedostatečně motivována od svého vedoucího pracovníka, viz tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?

Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	2	7%
Spíše ano	12	40%
Spíše ne	14	47%
Rozhodně ne	2	7%
Celkem	30	100%

Zdroj: vlastní zpracování

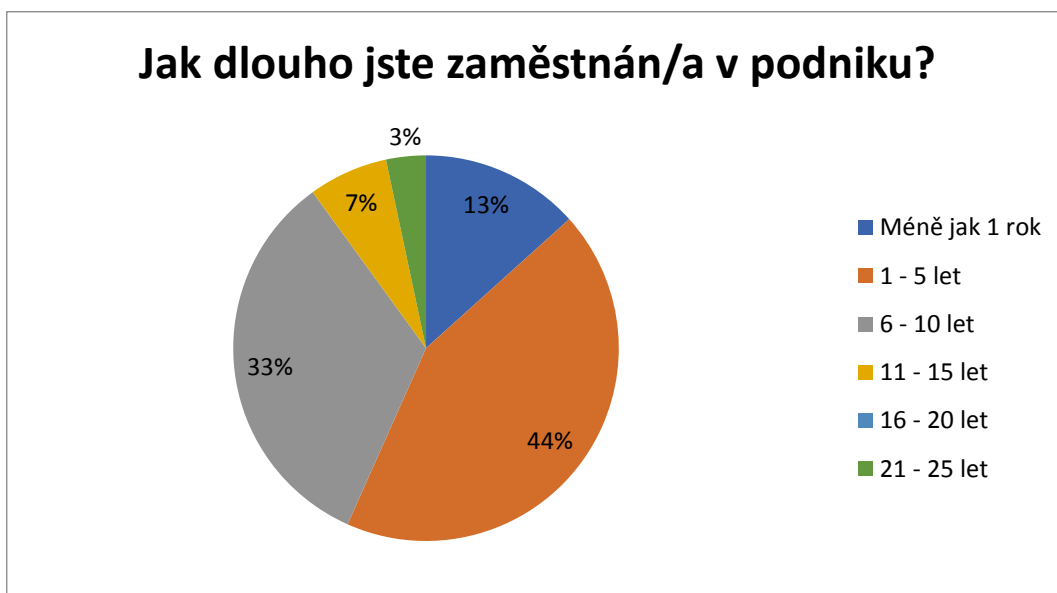
Pracovní atmosféra a podmínky v Podniku D jsou příznivé a zcela vyhovují nebo vyhovují více jak 85 % pracovníků. Kdy dokazuje graf č. 9, že 53 % pracovníků spíše neuvažuje o odchodu z podniku a 13 % zaměstnanců rozhodně neuvažuje o odchodu z podniku.



Graf č. 9: Uvažujete o odchodu z podniku?

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik D má v okrese působení dobré jméno a je vnímán jako solidní zaměstnavatel. Fluktuace zaměstnanců není vysoká, 44 % zaměstnanců působí v podniku v časovém rozmezí 1 – 5 let. Pracovníků, kteří v podniku jsou zaměstnáni v období 6 – 10 let, je deset, jak vypovídá graf č. 10.



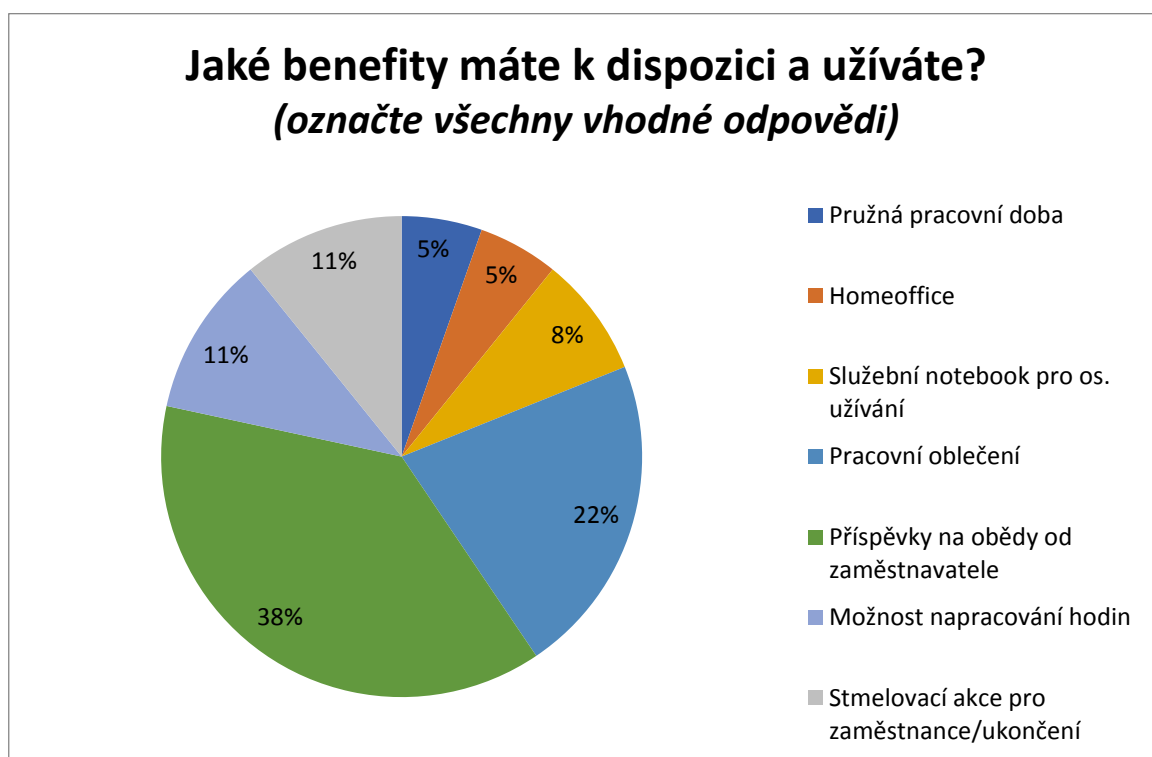
Graf č. 10: Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku?

Zdroj: vlastní zpracování

### Analýza pracovníků nízkých platových tříd

Po potvrzení či vyvrácení 3. hypotézy byl vybrán vzorek respondentů, kteří zaznamenali, že jejich mzda činí do 20.000,- Kč (v čisté mzdě), celkem tomuto vzorku odpovídalo 23 respondentů. Většina pracovníků v nízkých platových třídách je nespokojena nebo spíše nespokojena se svým platovým ohodnocením, konkrétně 82 %.

Na grafu č. 11 je k vidění spektrum benefitů, které mohou zaměstnanci v nízkých platových třídách využívat, kde zcela běžné je již přispívání zaměstnavatele na obědy zaměstnancům a pokud se jedná o pracovníky ve výrobě či dělníky, dostávají ke svému pracovnímu výkonu pracovní oblečení a pracovní obuv. Stmelovací akce pro zaměstnance, kteří mají nízké pracovní ohodnocení, jsou v rámci celofiremních akcí pro všechny zaměstnance, například den otevřených dveří, kam jsou zdarma pozváni všichni zaměstnanci. Možnost napracování hodin, je pro dělníky k nízkých platových třídách ojedinělá a v dotazníku tuto možnost zvolili pouze 4 pracovníci.



Graf č. 11: Jaké benefity máte k dispozici a využíváte?

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulek č. 9 a č. 10 je zřejmé, že pracovníci v nízkých platových třídách jsou nedostatečně motivováni, přitom tito zaměstnanci mnohdy bývají pro zaměstnavatele nejdůležitější, protože odvádějí ruční práci. Dle tabulky č. 9 je 9 pracovníků z 23 dotázaných



nespokojeno s nadřízeným pracovníkem. Spíše nespokojeno 30 % pracovníků a pouze 1/3 je spokojena s nadřízeným.

Tabulka č. 9: Jste spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem?

Jste spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela		0%
Spíše ano	7	30%
Spíše ne	7	30%
Rozhodně ne	9	39%
Celkem	23	100%

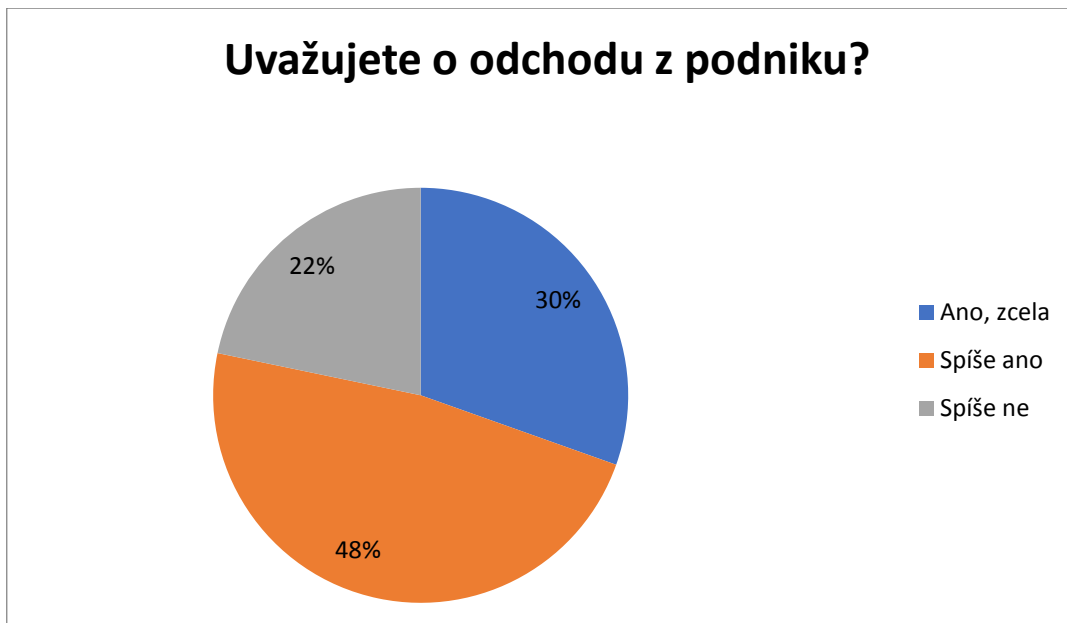
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 10: Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?

Jste dostatečně motivováni od svého vedoucího pracovníka?		
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Ano, zcela	1	4%
Spíše ano	5	22%
Spíše ne	9	39%
Rozhodně ne	8	35%
Celkem	23	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 12 lze vyčíst, že třetina pracovníků si je zcela jistá, že opustí daného zaměstnavatele. Téměř polovina zaměstnanců v nízkých platových třídách uvažuje o odchodu ze zaměstnání a pouze 22 % zaměstnanců je spíše neuvažuje o odchodu.



Graf č. 12: Uvažujete o odchodu z podniku?

Zdroj: vlastní zpracování

Dle informací o zaměstnancích z nízkých platových tříd je nutné potvrdit hypotézu č. 3, tedy že zaměstnanci v nízkých platových třídách uvažují o odchodu z podniku, jsou nedostatečně motivováni a mají málo benefitů.

## 6 Shrnutí a doporučení

Hypotéza č. 1 byla konstruována na základě dostupné teorie k tomuto tématu a úvahy, zda zaměstnanci v podniku C a D jsou opravdu nespokojeni se svou odměnou za práci. Hypotéza č. 1 se v Podniku D nepotvrdila, v Podniku C se hypotéza potvrdila. V Podniku A a B se nespokojenost s odměnou za vykonanou práci nepotvrdila. Hypotéza č. 2 se týkala benefitů, jakou škálu benefitů zaměstnavatelé nabízí a jaké benefity by zaměstnanci ocenili jako motivaci k práci. Interpretace dat potvrdily hypotézu č. 2 u Podniků B, C a D. Nutno zvážit zda by zaměstnavatelé daných podniků neměli udělat vlastní průzkum spokojenosti s benefity, popřípadě zvážit zavedení nových benefitů. Hypotézu č. 3 je nutno zcela potvrdit, neboť pracovníci v nízkých platových třídách skutečně uvažují nebo spíše uvažují o odchodu z podniku, jsou málo motivováni a je jim nabízeno málo benefitů k využívání. Hypotézu č. 4, tedy že 75 % podnikatelů (OSVČ) je zcela nebo spíše spokojeno s podnikáním, jsou dostatečně motivováni a nechtějí ukončit podnikání je potvrzena. Většina podnikatelů je motivována na základě vlastního výdělku a jejich činnost je baví a jsou spokojeni.

### **Návrhy pro zlepšení podniku A**

Podnik A je na velmi dobré úrovni a jeho zaměstnanci jsou spokojeni s platovým hodnocením, které dostávají na za odvedenou práci. Pracovní podmínky jsou dobré a atmosféra v kanceláři je optimální. Vedení podniku by mělo zvážit, zda by nezačalo zaměstnancům přispívat na obědy, popřípadě by mohl být pro zaměstnance uspokojivý benefit, kdyby jednou týdně zaměstnavatel zajistil oběd. Podnik A se rozhodl přispívat svým zaměstnancům peněžní částku na jejich doplňkové penzijní spoření, což všichni zaměstnanci velmi uvítali. Co se týče motivace zaměstnanců, podnik by měl neustále dbát na komunikaci a dobrou motivaci pro zaměstnance. V období dalšího půl roku až roku chce podnik investovat do nových technologií a pořídit nové notebooky a zároveň začít budovat podnikovou kulturu, kdy chce majitel sjednotit oblečení zaměstnanců na košile s vyšitými monogramy, jednotné kalhoty či sukně a šaty, zároveň zaměstnanci by měli mít jednotnou obuv. Pokud zaměstnavatel realizuje svůj nápad s jednotným oblečením, pro zaměstnance by bylo jistě velkou motivací, kdyby podnik přispěl či dokonce financoval firemní oblečení.

### **Návrhy pro zlepšení podniku B**

Zaměstnanci Podniku B se vyjádřili, že jsou spíše spokojeni nebo zcela spokojeni se svým platovým ohodnocením a více jak polovina zaměstnanců je spokojena se systémem

odměňování. Zaměstnanci by jako motivaci k větším pracovním výkonům uvítali kratší pracovní dny, ale tomuto řešení není podnik nakloněn. Podnik B by měl zvážit jako motivaci slovní a písemné poděkování od vedoucího či majitele podniku. Tento druh motivace je uznáván zejména lidmi, kteří již mají část života odpracovanou, mají například už dospělé děti, bydlí v rodinném domě a pro tyto pracovníky je poděkování od vedení podniku více než mimořádné peněžní ocenění. Zároveň by měl podnik zvážit rozšířit nabídku benefitů o stravenky homeoffice nebo nabídnout zaměstnancům větší mzdové ohodnocení. Vyjádření 58 % zaměstnanců, 7 pracovníků, že uvažují nebo spíše uvažují o odchodu z podniku je znepokojivé. Tuto situaci by mohla vyřešit nabídka nového benefitu, jak je již výše zmíněno, nebo dokonalejší motivace od vedoucích pracovníků, 7 zaměstnanců vypovědělo, že jsou nedostatečně motivováni od vedení.

### **Návrhy pro zlepšení podniku C**

Z analýzy Podniku C je patrné, že by vedoucí podniku měli vzít v úvahu nové mzdové opatření, aby bylo možné navýšit mzdy, protože 63 % uvedlo, že nejsou spokojeni se systémem odměňování. Podnik by měl zvážit možnost zavedení stravenek jako nové nabídky benefitu, protože tuto motivaci by ocenilo 29 % zaměstnanců. Podnik by měl zlepšit schopnosti vedoucích pracovníků, konkrétně motivovat podřízené, kdy by se manažeři a vedoucí pracovníci mohli zúčastnit opakovaných školení, jak dobře působit, komunikovat se zaměstnanci a jak je efektivně motivovat k většímu pracovnímu výkonu a zároveň, aby zaměstnanci přispěli k lepší pracovní atmosféře a firemní kultuře. Opatření výše uvedená by mohla zlepšit pověst podniku v regionu a zároveň snížit fluktuaci zaměstnanců.

### **Návrhy pro zlepšení podniku D**

Podnik D je nadnárodní firma, která je jeden z největších zaměstnavatelů v Pardubickém kraji. Zaměstnanci jsou více jak z poloviny spokojeni se svým platovým ohodnocením a systémem odměňování. Přesto, že většina pracovníků je spíše spokojena se svým nadřízeným, z analýzy vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců je nedostatečně motivována. Podnik D by měl ověřit schopnosti vedoucích pracovníků v oblasti motivace a komunikace. Pokud zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni, může se objevit účelné sabotování produktů, lenost či neochota pracovat. Vedoucí pracovníci by měli mít pravidelné školení motivace, popřípadě by měli absolvovat intenzivní kurzy zaměřené na motivaci podřízených. Pracovní podmínky a atmosféra při práci je příznivá a vyhovuje více jak 80 % pracovníků. Současná pracovní náplň vyhovuje více jak třetině zaměstnanců. Vzhledem

k vysokému počtu odpovědí u zavedení benefitu Sick Days, dny náhlé nemoci, by měl podnik či jeho vedení, zvážit zavedené tohoto benefitu. Pokud se vedoucí pracovníci obávají zneužívání či prostojů ve výrobním procesu, mohou zvolit postupné zavádění benefitu, nebo jeho krátké testování na vybraném vzorku pracovníků. Vzhledem k nepřetržitému provozu podniku, by zaměstnanci ocenili kratší pracovní dny.

## 6.1 Závěrečné doporučení v oblasti odměňování a spokojenosti

Zaměstnavatelé by měli rozpoznat kvalitu zaměstnance, jaké má schopnosti popřípadě zhodnotit jeho motivaci k práci. Podniky by měli neustále zdokonalovat a udržovat motivaci jejich zaměstnanců k odvádění kvalitní práce. Zároveň by zaměstnanci měli být schopni rozlišit, zda jsou jejich požadavky relevantní.

Zaměstnanec odvádí výbornou práci jen v případě, že je dostatečně motivován od svého vedoucího pracovníka, popřípadě od majitele podniku. Neustálé rozvíjení schopnosti motivovat sebe i druhé osoby je v současné době potřebné, proto by jej podniky měli využívat na 100 % a měli by své manažery a vedoucí pracovníky neustále proškolovat nebo jim zajišťovat kurzy. Spokojený zaměstnanec je dobrý zaměstnanec, který je schopen a ochoten udělat pro podnik i práci navíc. Mnoho zaměstnanců, kteří mají delší pracovní poměr, jsou vděčný a velmi je motivuje slovní nebo písemné uznání od vedení podniku nebo od jeho majitele. V současné době je velmi těžké nabídnout zaměstnancům benefit, který neznají nebo jej budou plně využívat.

Pracovní atmosféra a pracovní podmínky jsou rozhodující pro pracovitost a spokojenost zaměstnance. Pokud bude v podniku působit schopný zaměstnanec, který má potřebné vzdělání, znalosti i praxi, a bude v podniku atmosféra velkého snižování stavů, bude zaměstnanec opatrný a bude svou práci vykonávat pomalu v obavě, že může být další, koho podnik propustí. Klidná a přátelská atmosféra v podniku vede k většímu pracovnímu nasazení, spokojenosti s pracovní náplní a ke kreativitě. Pokud se zaměstnanec bude cítit nekomfortně, bude jeho práce nekvalitní a jeho pracovní nasazení nízké. Stmelení kolektivu je pro pracovní atmosféru klíčové, proto by podniky měli zvážit formy teambuildingu nebo stmelovací akce pro zaměstnance.

## 6.2 „ideální“ podnik pro zaměstnání a důvody

V analýze měli nejlepší hodnocení Podnik A, podnikatel (OSVČ) a Podnik B. Pro zaměstnance s invencí, schopností realizovat a získat peníze na realizaci, je ideální založit

si vlastní podnikání, kde by byl svým vlastním vedoucím pracovníkem, sám by si tvořil a navrhoval pracovní výkony a pracovní dobu. Podnikatel a manažer musí mít určité schopnosti vrozené a některé musí nabýt vzděláním. Podnikatel musí rozpoznat příležitosti k podnikání, umět prodat svou práci a zároveň mít vytrvalost, aby jeho podnikání fungovalo.

Pro zaměstnance, který chce mít komfortní pracovní prostředí a podmínky pro práci je ideálním zaměstnavatelem mikropodnik nebo malý podnik, kde je přátelská atmosféra a všichni zaměstnanci jsou si rovni. V mikropodnicích musí zaměstnanec počítat s menší nabídkou benefitů. Malý podnik svou nabídku benefitů rozšíří ve většině případů o stravenky, pracovní oblečení nebo možnost služebního notebooku pro osobní používání.

V posledních letech se zejména v severských zemích rozšiřuje fenomén kratších pracovních dnů, kdy zaměstnanci pracují pouze 6,5 hodiny denně. Díky tomuto fenoménu rapidně vzrostla motivace pro pracovní výkon, zvýšila se motivace a zároveň se zdokonalila komunikace a spokojenost s pracovní atmosférou a pracovními podmínkami se znásobila. V rámci zdokonalování pracovních podmínek i v dalších zemích Evropy je předpoklad, že se tento fenomén objeví i v České republice.

## ZÁVĚR

Dle názoru autorky práce je důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni a oceněni za jejich pracovní výkony. Většina zaměstnanců neocení jako formu benefitu peněžní odměnu nebo prémie, ale v motivaci k práci by jim pomohlo slovní poděkování od vedoucího či majitele podniku. Většina podniků nabízí svým zaměstnancům benefity, kterou jsou pro firmu přijatelné a výhodné, ale zaměstnance nemotivují. Každý podnik, jehož vedení má pocit, že se zaměstnanci odcházejí z podniku často a je velká fluktuace zaměstnanců, by měl zhodnotit, zda není nutno provést průzkum napříč podnikem o spokojenosti s pracovními podmínkami, odměňováním, benefity či dalšími náležitostmi, které ovlivňují zaměstnance při pracovním výkonu.

Největším podloženým zjištěním byla skutečnost, že více jak polovinu zaměstnanců motivuje slovní či písemné poděkování od vedoucího podniku nebo majitele. Pokud by tedy majitel měl dobré zprávy a statistiky o produkci zaměstnanců a ty nejpilnější z nich ocenil například dobrým slovem, poděkováním před všemi nebo ručně psaným dopisem, kde by zmínil zaměstnancův přínos pro podnik, zaměstnanci by pracovali efektivněji a byli by více motivováni k práci, aniž by požadovali vyšší plat nebo více benefitů.

Cílem práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců v podnicích, kde analýza se měla zaměřit na spokojenost prací, pracovními podmínkami, ohodnocením za pracovní výkon v různých typech organizací. V analýze byly zobrazeny i jiné způsoby motivace, které by zaměstnance, podle jejich odpovědí, více motivovali, zaměstnanci by je více ocenili a sami by byli produktivnější a v pracovním poměru spokojenější. Cíl pro tuto diplomovou práci byl splněn.

## Použité zdroje

### Literatura

ARNOLD, Frank. Management: učíme se od těch nejlepších. Přeložil Alena NOVÁKOVÁ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-732-2.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.

LAZAROVÁ, Bohumíra. Základy psychologie s aplikacemi do manažerské a ekonomické praxe. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2008. 64 s. ISBN 978-80-87001-12-7.

MARCIANO, Paul L. Carrots and sticks don't work. McGraw-Hill Education - Europe, 2010. Monografie. ISBN 978-00-7171-401-3.

PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, c2002. ISBN 80-247-0470-6.

SYNEK, Miloslav a spol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha 1: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery, od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou a větší firmu, programy podpory podnikání*. Praha: Grada, 2005. Expert. ISBN 80-247-1069-2.



## Internetové zdroje

A Theory of Human Motivation. *Psychclassics: York University* [online]. Toronto, 2000, 1943 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Podnikání. *Management Mania* [online]. 2016, 06.05.2016 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikani>

Podnikání zahraničních osob v ČR. *Business Info* [online]. 2020, 27.12.2016 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikani-zahranicnich-osob-v-cr-ppbi-63773.html#!&chapter=1>

## Seznam příloh

Příloha A     Dotazník

## PŘÍLOHA A

Dne 25. května 2020

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku na téma Spokojenost zaměstnanců v podniku. Dotazník je anonymní, je konstruován za způsobem využití do Diplomové práce. Dotazník má 100 % využití pouze na výzkumnou práci a nebude použit ani předán vedení podniku, ve kterém působíte. Účelem dotazníku je zpracování analýzy spokojenosti zaměstnanců, analýza škály benefitů a závěrem popsání a zobrazení „ideálního“ podniku pro zaměstnání.

Odpověď označte křížkem, pokud není uvedeno jinak, označte jednu odpověď.

Velmi Vám děkuji za pomoc se zpracováním mé diplomové práce, děkuji za Váš čas a ochotu.

S přáním pěkného dne

Řeháková Lucie

**Vaše mzda se nachází v intervalu .....** (intervaly jsou zobrazeny v čisté mzdě)

Méně než 15 tis. Kč	
15-20 tis. Kč	
21-25 tis. Kč	
26-30 tis. Kč	
31-35 tis. Kč	
36-40 tis. Kč	
Více jak 40 tis. Kč	

**Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?**

Ano, zcela	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**Jaké benefity máte k dispozici a užíváte?** Označte všechny vhodné odpovědi

Pružná pracovní doba	
Homeoffice	
Stravenky	
Služební notebook pro osobní užívání	
Pracovní oblečení	

Příspěvky na obědy od zaměstnavatele	
Možnost napracování hodin	
Teambuilding	
Stmelovací akce pro zaměstnance/ukončení	
SickDays	

**Jste spokojen/baví Vás současná práce?**

Ano, zcela	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**Vyhovuje Vám pracovní atmosféra a pracovní podmínky?**

Ano, zcela	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**Jste spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem?**

Ano, zcela	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**Jste dostatečně motivováni od vedoucího pracovníka?**

Ano, zcela	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**Ocenili byste motivaci v jaké formě? Rád bych ..... (Označte více vhodných odpovědí)**

Kratší pracovní dny (prac. doba 7 hodin)	
Stravenky	
Větší mzdové ohodnocení	
Menší pracovní zátěž	
Slovní a písemné poděkování od vedoucího podniku	

Napracování hodin	
Stmelovací akce/ukončení	
Homeoffice	
SickDays	

**Jste spokojen/a se systémem odměňování?**

Ano, zcela	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**Uvažujete o odchodu z podniku?**

Ano, zcela	
Spíše ano	
Spíše ne	
Rozhodně ne	

**V kterém podniku jste zaměstnán/a?**

Mikropodnik (1 – 9 zaměstnanců), OSVČ	
Malý podnik (10 – 49 zaměstnanců)	
Střední podnik (50 - 250 zaměstnanců)	
Velký podnik (nad 250 zaměstnanců)	

**Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku?**

Méně jak 1 rok	
1 – 5 let	
6 – 10 let	
11 – 15 let	
16 – 20 let	
21 – 25 let	
Více jak 25 let	