

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Motivation of Employees in the Selected Company

Bc. Kamila Šimková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Motivace pracovníků ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2024

v. r. *Kamila Šimková*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojem motivace a další související pojmy.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte proces motivace pracovníků v daném podniku.
4. Zhodnoťte motivační systém z pohledu pracovníků a navrhněte případná doporučení.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za pozitivní přístup, cenné rady a odborné vedení. Za umožnění zpracování praktické části bych chtěla poděkovat společnosti Konplan s.r.o., zejména HR manažerce paní Ing. Marii Halušitzové a HR marketing specialistece paní Bc. Evě Černé Rukavičce za věnovaný čas, vstřícný přístup a poskytnuté informace pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod	6
1 Motivace pracovníků	8
1.1 Pojem motivace	8
1.2 Motivy	9
1.3 Typy motivace.....	10
1.4 Proces motivace	11
1.5 Dynamika motivace	12
1.6 Teorie pracovní motivace.....	13
1.6.1 Teorie instrumentality.....	13
1.6.2 Teorie zaměřené na obsah.....	14
1.6.3 Teorie zaměřené na proces	16
1.7 Motivační profil	18
1.8 Čtyři motivační typy osobností	19
1.9 Zdroje motivace	21
1.10 Motivační program.....	22
1.11 Motivace a pracovní spokojenost.....	24
1.12 Angažovanost pracovníků.....	25
2 Stimulace pracovníků	29
2.1 Prostředky stimulace	29
2.2 Vedení pracovníků	35
3 Představení společnosti.....	37
3.1 Mateřská společnost Kronos AG.....	37
3.2 Charakteristika společnosti Konplan s.r.o.....	38
3.3 Organizační struktura společnosti	40

3.4	Udržitelnost ve společnosti	41
3.5	Struktura zaměstnanců společnosti	42
3.6	Image společnosti a spolupráce se školami.....	43
4	Motivační systém společnosti.....	45
4.1	Atmosféra pracovního prostředí a firemní kultura.....	45
4.2	Systém hodnocení a odměňování.....	46
4.3	Vzdělávání a rozvoj.....	46
4.4	Zaměstnanecké benefity.....	47
5	Analýza motivačního systému společnosti.....	50
5.1	Respondenti.....	51
5.2	Vyhodnocení zaměstnaneckého průzkumu.....	52
5.3	Shrnutí výsledků zaměstnaneckého průzkumu	77
5.4	Analýza silných a slabých stránek	81
6	Navrhovaná opatření.....	83
6.1	Zvýšení transparentnosti odměňování.....	83
6.2	Zvýšení počtu zaměstnanců zapojených do procesu implementace	84
6.3	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů	84
	Závěr	87
	Seznam použitých zkratk	89
	Seznam použitých zdrojů	90
	Seznam tabulek	94
	Seznam obrázků	96
	Seznam příloh.....	97
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Motivace pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, které by měl podnik věnovat dostatečnou pozornost. V současném dynamickém světě je vyvíjen tlak na vytváření pracovního prostředí, které bude inspirovat, podněcovat a udržovat vysokou míru motivace pracovníků. S motivací jsou úzce spjaty pojmy spokojenost a angažovanost zaměstnanců, které významným způsobem ovlivňují dosahování podnikových cílů. Motivovaní, angažovaní a spokojení zaměstnanci jsou pro podnik klíčoví, protože odvádějí kvalitní práci, pracují s nadšením a mají zájem neustále zlepšovat své pracovní výsledky.

Motivace zaměstnanců není pouze o odměňování. Důležité je především poznat a pochopit potřeby, očekávání a motivy jednotlivých zaměstnanců. Významnou roli v tomto procesu hrají zejména vedoucí pracovníci, jejichž úkolem je identifikovat motivační profily jednotlivců, které jim následně umožní nalézt vhodné motivační prostředky, prostřednictvím kterých mohou efektivně motivovat své podřízené.

Diplomová práce se zabývá tématem motivace pracovníků ve vybraném podniku.

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný motivační systém ve vybrané společnosti a následně na základě získaných poznatků navrhnout opatření pro oblast motivování zaměstnanců.

Diplomová práce je členěna do šesti kapitol. V první kapitole jsou vymezeny pojmy motivace, motiv a další související pojmy. Jsou zde uvedeny jednotlivé typy motivace, popsán proces motivace a uveden přehled teorií pracovní motivace. V této kapitole jsou dále definovány pojmy motivační profil, zdroje motivace, motivační program, pracovní spokojenost a angažovanost. Druhá kapitola je věnována stimulaci pracovníků. Tato kapitola zahrnuje prostředky stimulace doplněné o průzkum využívaných benefitů v podnikové praxi za uplynulý rok 2023, který provedla Českomoravská konfederace odborových svazů. V kapitole je dále charakterizováno vedení pracovníků a jednotlivé styly jejich vedení.

Ve třetí kapitole je představena společnost Konplan s.r.o., v níž byla zpracována praktická část diplomové práce. V kapitole jsou uvedeny informace o mateřské společnosti Kronos AG, dále je charakterizována společnost Konplan s.r.o., její organizační struktura, vztah společnosti k udržitelnosti, struktura zaměstnanců, image

společnosti a její spolupráce se školami. Čtvrtá kapitola obsahuje informace týkající se motivačního systému společnosti, při jejímž zpracování byly využity interní dokumenty Konplan s.r.o. a informace získané osobní komunikací s HR manažerkou. Dílčí kapitoly se dotýkají témat atmosféry pracovního prostředí, firemní kultury, systému hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V závěru této kapitoly je uveden přehled jednotlivých benefitů, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Pátá kapitola je věnována analýze a zhodnocení současného motivačního systému společnosti. Kapitola vychází z dat získaných zaměstnaneckým průzkumem ve společnosti Konplan s.r.o. V poslední kapitole jsou navržena dílčí opatření, která společnosti mohou pomoci dále zlepšovat motivační systém zaměstnanců.

1 Motivace pracovníků

Motivace pracovníků je velmi významným faktorem, který ovlivňuje úspěšnost a výkon každého podniku. Pokud jsou pracovníci vhodně motivováni, pak jsou více produktivní, roste jejich spokojenost a přispívají k prosperitě celého podniku. V opačném případě společnost nemusí být schopna dosahovat stanovených cílů nebo může mít dokonce problém udržet si svou konkurenceschopnost na trhu.

Motivace determinuje nejen chování, ale také samotný pracovní výkon zaměstnanců. Podnik by se měl snažit pochopit, jakým způsobem své zaměstnance motivovat, aby byl naplno využit jejich potenciál.

Výchozím bodem pro cílené usměrňování a podněcování pracovníků k plnění zadaných pracovních úkolů na požadované úrovni je dobrá znalost motivačního profilu jednotlivých zaměstnanců. K motivačním faktorům a zároveň k významným prvkům, které determinují motivaci zaměstnanců, lze řadit pracovní náplň (pracovní povinnosti, odpovědnost a pravomoci), pracovní vztahy (formální a neformální vztahy na pracovišti) a také pracovní podmínky (bezpečnost práce, pracovní doba a prostředí, odměna za odvedenou práci, odborný a kariéerní růst) (Šikýř, 2014).

Nalezení vhodné motivace je hlavním úkolem vedoucích pracovníků. Jestliže vedoucí správně vyhodnotí, co jednotlivé zaměstnance motivuje a použijí k motivaci vhodné zvolené motivační prostředky, zvýší se loajalita a angažovanost zaměstnanců. To se pozitivně promítne do jejich produktivity a kvality odvedené práce. Motivovaní zaměstnanci mají lepší pracovní výsledky, vyžadují nižší stupeň kontroly a lépe reprezentují společnost navenek (Urban, 2017).

1.1 Pojem motivace

V odborné literatuře je možné najít několik způsobů, jak pojem motivace definovat.

Pojem motivace má původ v latinském slově *movere*, což znamená hýbat se. Motivace představuje impuls, který jedince přinutí vykonat danou činnost (Palíšková a kol., 2021). Podle Urbancové & Vrabcové (2023) je motivace prostředkem pro vedení pracovníků a pro jejich podporu v dosahování lepších pracovních výsledků. Motivace by také měla zaměstnancům pomoci setrvat v dobré náladě a napomáhat rozvíjení vztahů s jejich

kolegy. Samotná motivace často vychází z toho, že zaměstnanec chce dosáhnout stanovených cílů s vidinou předem určené odměny.

Medlíková (2021) motivaci vnímá jako nástroj, který vede k uspokojení potřeb a také jako význam dané činnosti. Jedinec, který je motivovaný, je více cílevědomý a jeho výkon je dlouhodobě kvalitní. Motivace představuje sílu a směr chování a zahrnuje činitele, jež určitým způsobem determinují lidské chování. Jedinci jsou motivováni, pokud předpokládají, že určité jednání bude směřovat k naplnění daného cíle a k dosažení hodnotné odměny, která uspokojí jejich přání a potřeby (Armstrong & Taylor, 2015). Podle Váchala & Vochozky (2013) motivace představuje souhrn různých faktorů reprezentujících vnitřní síly aktivity jedince, které ovlivňují jeho chování.

Armstrong & Taylor (2017) uvádějí, že existují tři dílčí součásti motivace, mezi které patří směr, úsilí a vytrvalost. Směr udává to, čeho chce jedinec docílit. Úsilí vyjadřuje, do jaké míry se člověk daného cíle snaží dosáhnout. Vytrvalost znamená, jak dlouho jedinec o něco usiluje. Pokud jsou lidé správně motivováni, budou projevovat větší snahu při plnění pracovních úkolů a zároveň je velká pravděpodobnost, že budou ochotni vykonat i něco navíc, než co se od nich očekává. Mohou nastat také případy, kdy lidé motivují nejlépe sami sebe tím, že se vydají cestou k dosažení toho, čeho oni sami chtějí dosáhnout. To představuje nejlepší způsob motivace (Armstrong & Taylor, 2017).

1.2 Motivy

S pojmem motivace úzce souvisí pojem motiv. Motiv znázorňuje konkrétní vnitřní psychickou sílu, určitý podnět nebo pohnutku. Je možné ho vnímat jako podnět k určitému chování nebo jednání jedince. S motivem je úzce spjat pojem cíl. Základním cílem jakéhokoliv motivu je snaha o dosažení určitého konečného duševního stavu, což vyjadřuje pocit vnitřního uspokojení z dosaženého cíle motivu, přičemž motiv působí pouze po nezbytnou dobu, dokud nedojde k očekávanému uspokojení. V tomto případě se jedná o motivy cílové, terminální (Bedrnová & Nový, 2007).

Kromě motivů terminálních existují také motivy instrumentální. K těmto motivům není jednoduché přiřadit cílový stav a mohou se týkat zájmu o konkrétní oblast jako je hudba, literatura atd. Na jedince v zásadě působí více motivů najednou a zároveň mohou mít stejný nebo odlišný směr či intenzitu. Motivy se shodným nebo obdobným směrem se navzájem posilují a napomáhají vzniku a procesu motivované aktivity. Opačně působící

motivy se naopak budou navzájem oslabovat, a proto mohou motivovanou aktivitu určitým způsobem narušit, v některých případech jí mohou dokonce zcela zabránit (Jermář & Egerová, 2017).

1.3 Typy motivace

Na motivaci je možné nahlížet ze dvou stran. Na jedné straně jako na vnitřní faktory, které představují vnitřní motivy a přání jednotlivců, na straně druhé jako na vnější faktory, kdy jsou jedinci motivováni jinými než osobními stimuly (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Podle toho, jaké faktory na jedince působí, lze motivaci rozdělit na **vnitřní** a **vnější**.

1. Vnitřní motivace

O vnitřní motivaci se jedná, když lidé považují svou práci za důležitou a zajímavou a také pokud jim dává adekvátní míru volnosti v rozhodování a jednání. Tento typ motivace vychází z práce samotné a není stimulován vnějšími pobídkami. Vnitřní motivace vyplývá z potřeby být schopen dělat danou práci a zároveň mít dostatečnou autonomii v jednání a rozhodování (Armstrong & Taylor, 2017). Podle Palíškové a kol. (2021) je vnitřní motivace řízena faktory, které mohou být ovlivňovány samotnými jedinci. Může se jednat o samostatnost v rozhodování nebo zodpovědnost při plnění úkolů.

Armstrong & Taylor (2015) uvádějí následující tři kroky, kterými mohou manažeři posílit motivaci zaměstnanců:

- **autonomie** – nechat jedince, aby si vytvořili vlastní plán a orientovali se spíše na dosažení výsledků než na způsob, jakým bude práce provedena,
- **dokonalost** – pomoci lidem k nalezení cesty, která povede k jejich zdokonalování a společně s nimi pozorovat jejich vývoj,
- **účel** – při seznamování se s instrukcemi a postupy je důležité obeznámit pracovníky s tím, jak a za jakým účelem se co dělá.

2. Vnější motivace

Vnější motivace, též stimulace, zahrnuje činitele, které člověka ovlivňují z venku. V pracovním prostředí jde o faktory, které motivují pracovníky k práci (Palíšková a kol., 2021).

Vnější motivace souvisí s kroky, které jsou podniknuty proto, aby zaměstnanci byli motivováni. Zaměstnanci mohou být motivováni zvýšením mzdy, udělením pochvaly či povýšením nebo také tresty jako jsou disciplinární řízení či odebrání osobních odměn. Vnější motivy nemusí působit nijak dlouhodobě (Armstrong & Taylor, 2015). Obecně faktory vnější motivace zahrnují to, co pracovníci od podniku získají, pokud svou práci odvedou správně a ve stanoveném termínu (Urban, 2017).

Dále je možné motivaci dělit na **hmotnou** a **nehmotnou**.

1. Hmotná motivace

Mezi významné činitele hmotné motivace řadíme peníze, které je možné použít k naplnění různých potřeb. Pro hmotné faktory obecně platí, že s rostoucím upokojením potřeb se jejich motivační účinek snižuje. Proto od určité výše příjmu není jeho další zvýšení pro jedince tolik motivující. Tato skutečnost souvisí s tím, že klesá užitek ze spotřeby statků, které je možné za peníze získat. Ve většině případů je totiž zvýšení příjmu obvykle spojeno s tím, že se jedinec musí vzdát určité části volného času. Motivační působení peněz souvisí nejen s výší příjmu, ale i s vlastnostmi jedince a jeho společenskými hodnotami. U zaměstnanců s nízkými příjmy je toto působení v průměru vyšší (Urban, 2017).

2. Nehmotná motivace

Tento typ motivace zahrnuje pochvaly, uznání, možnost samostatné práce nebo rozvíjení zkušeností. Důležitost nehmotné motivace bývá podniky a vedoucími pracovníky často opomíjena i přesto, že pro některé zaměstnance má velkou váhu, a to právě proto, že naplňuje některé potřeby, které není možné jiným způsobem uspokojit (Urban, 2017).

Jestliže se chce podnik neustále posouvat dopředu, neměl by zapomínat chválit zaměstnance, kteří svou práci vykonávají na požadované úrovni a zároveň by měl být schopen vypořádat se s negativními postoji těch, jejichž pracovní výkon je nedostatečný (Janišová & Křivánek, 2013).

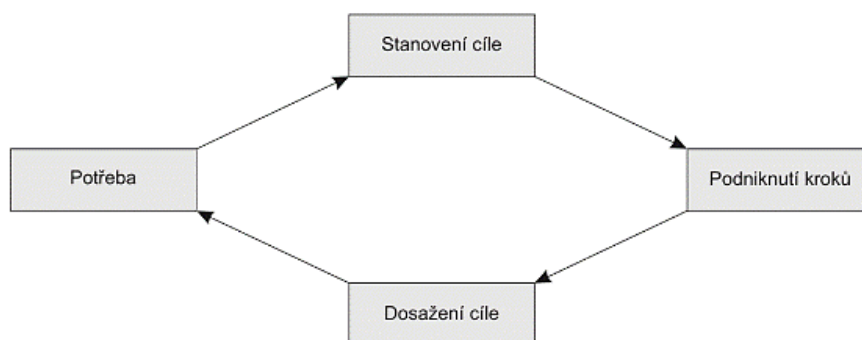
1.4 Proces motivace

Model motivace vychází z podpory očekávání a z teorie potřeb. Jak je patrné z modelu na obrázku 1, proces motivace je zahájen vědomým nebo samovolným zjištěním, že některé potřeby nejsou uspokojovány. Potřeby představují pocit nedostatku, který generuje přání něčeho docílit nebo něco získat. Následně jsou vytyčeny cíle, u kterých se

má za to, že dané potřeby naplní a zvolí se takové postupy a styly chování, od kterých se předpokládá, že budou směřovat k dosažení daných cílů. Pokud byl určitý cíl naplněn, potřeba byla upokojena, lze předpokládat, že se jedinec bude chovat stejným způsobem i v budoucnu v případě, že se objeví obdobná potřeba. Jestliže cíle nebylo dosaženo, je nepravděpodobné, že příště budou použity identické postupy (Armstrong, 2009).

Jakmile jsou dané potřeby naplněny, vznikají opět potřeby nové, a tím proces motivace stále pokračuje. Neuspokojené potřeby motivují chování jedince. Model motivace se také setkává s kritikou, a to z důvodu, že zjednodušuje samotný proces motivace a nebere v potaz poznávací faktory, které determinují motivaci pomocí postojů jednotlivců k tomu, co je pro ně samotné v pracovním prostředí podstatné (Armstrong, 2009).

Obrázek 1: Model procesu motivace



Zdroj: Armstrong, M. (2009)

Podle Tureckiové (2004) se motivační proces neustále opakuje. V počáteční fázi motivačního procesu dochází k porušení vnitřní rovnováhy, jakmile je tato skutečnost zjištěna, je následně vyžadován návrat na rovnovážnou úroveň. Ve druhé fázi dochází k záměrnému ovlivnění chování jedince v případě, že je motiv přijatelně silný a cíl lákavý. Zároveň dojde k posouzení situace, zda je pravděpodobné, že bude cíle dosaženo a jakou hodnotu má dosažení tohoto cíle pro jedince. Na závěr následuje samotné dosažení cíle, tím je dán podnět pro vznik nové potřeby (Tureckiová, 2004).

1.5 Dynamika motivace

Každá motivovaná aktivita jedince představuje aktivitu, která vede ke konkrétnímu cíli. Pokud je vytyčeného cíle dosaženo, představuje to pro jedince zpravidla uspokojení projevených motivů, což vytváří místo pro vznik nových motivů, motivů vyšší úrovně.

V souvislosti s motivací nebo uskutečňováním motivovaného chování je možné narazit na překážky, které realizaci motivované aktivity zabraňují, či ji vůbec nedovolují.

S překážkami v motivované činnosti a zároveň s následky dopadu těchto překážek na člověka jsou spjaty pojmy frustrace a deprivace (Bedrnová & Nový, 2007).

Frustrace a deprivace

Frustrace vyjadřuje znemožnění uskutečnit motivované aktivity. Pojem frustrace představuje konkrétní objektivně stanovenou frustrační situaci, ale také konkrétní vnitřní subjektivní zkušenost nebo stav, který je výsledkem frustrační situace. Mezi charakteristické vlastnosti výše uvedeného psychického stavu je možné zahrnout neúspěch, neuspokojení, nezdar, zklamání, vztek a agresivitu. Frustrace většinou zásadně neovlivňuje vývoj osobnosti jedince. Zvláštním typem frustrace jsou konflikty motivů, kdy dochází ke střetu dvou nebo více protichůdných motivů, což může být doprovázeno nepříjemnými pocity. Jedinec, který prožívá tento stav dlouhodobě, může pociťovat projevy úzkosti, nejistoty, ale i vyčerpání, což má negativní vliv na jeho psychiku.

Deprivace ovlivňuje zásadním způsobem vývoj osobnosti. Vzniká jako důsledek situací, kdy jedinec nemá možnost uspokojit své psychické potřeby v dostatečné míře a po delší časový úsek (Bedrnová & Nový, 2007).

1.6 Teorie pracovní motivace

První pokusy o snahu pochopit motivaci se objevily již v době řeckých filozofů. Z této doby pochází tzv. pojetí požitkářství, kdy získání určitých požitků bylo chápáno jako hnací síla pro chování člověka. Od té doby však došlo k velkému posunu (Armstrong & Taylor, 2015).

Na počátku 20. století stoupenci vědeckého řízení představili teorii instrumentality. Další v pořadí byla teorie soustředící se na obsah, též známá jako teorie potřeb, se kterou přišli představitelé behaviorálních věd. V 60. a 70. letech byly představeny teorie orientované na proces, k nimž patří teorie očekávání a teorie posilování (Armstrong & Taylor, 2015).

1.6.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na principu, kdy nejlepšími nástroji ovlivňujícími chování pracovníků jsou odměny a sankce, přičemž oba tyto nástroje jsou přímo navázány na jejich pracovní výkon. Poskytnutí odměny bude záviset na kvalitě odvedené práce. Aplikace teorie instrumentality spočívá v systému kontroly bez ohledu na další

lidské potřeby. Dále nebere v potaz, že oficiální systém kontroly může být také často ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong & Taylor, 2015).

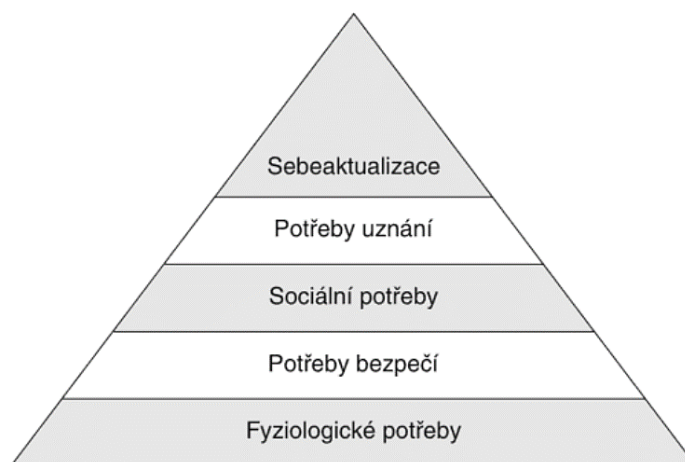
1.6.2 Teorie zaměřené na obsah

Východiskem pro teorie zaměřené na obsah je myšlenka, že motivace je spojena s potřebami, kdy pocit nedostatku způsobuje napětí, a tím narušuje rovnováhu. Pro její obnovu je potřeba určit cíl a přizpůsobit chování tak, aby došlo k uspokojení dané potřeby. Chování je tedy ovlivňováno neuspokojenými potřebami (Armstrong & Taylor, 2017). Níže jsou uvedeny příklady teorií zaměřených na obsah.

1. Maslowova teorie potřeb

Maslow se zabýval tím, proč jsou jedinci motivováni konkrétními potřebami v daném čase a z jakého důvodu jsou tyto potřeby u každého jedince jiné. Potřeby lidí je možné hierarchicky uspořádat na základě jejich důležitosti. Nejnižší se nacházejí fyziologické potřeby, nad nimi potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a na vrcholu pyramidy je potřeba sebeaktualizace, jak je znázorněno na obrázku 2 (Kotler & Keller, 2007).

Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová, M. (2004)

Fyziologické potřeby jsou obvykle považovány za základ teorie motivace a bezpochyby patří k nejsilnějším potřebám člověka. Tyto potřeby zahrnují např. jídlo, spánek, pohyb. Ve skutečnosti to znamená, že jedinec nejprve zaměří své úsilí na uspokojení potřeb nutných k životu před uspokojením potřeb vyššího stupně. Pokud dojde k uspokojení fyziologických potřeb, přichází na řadu další stupeň potřeb, a těmi jsou **potřeby bezpečí**

(ochrany, jistoty, potřeby struktury, řádu, zákona, hranic). Po dosažení určité míry uspokojení těchto potřeb se objeví další soubor potřeb, které je možné označit jako **sociální**. Do nich můžeme zahrnout touhu po přátelství, sounáležitosti, lásce a rodině (Maslow, 2021).

Dalším stupněm Maslowovy pyramidy jsou **potřeby uznání**. Ty můžeme rozdělit do dvou skupin. První tvoří touha po úspěchu, moci, po nezávislosti a svobodě. Druhou skupinu charakterizuje touha po pozornosti, respektu, uznání a slávě. Uspokojení potřeby sebeúcty vede ke zvýšení sebevědomí, uvědomění si vlastní hodnoty, síly a svých schopností. Jedinec získává pocit užitečnosti pro své okolí. Naopak nedostatečné uspokojení těchto potřeb může vést k pocitům méněcennosti, nedocení a bezmoci. Na vrcholku Maslowovy pyramidy se nachází **sebeaktualizace**. Ta nastupuje v momentě, kdy všechny předchozí potřeby jsou více či méně uspokojeny. Konkrétní podoba těchto potřeb je zcela individuální. Může se jednat např. o ambice vyniknout v hudbě, sportu, vědě (Maslow, 2015).

2. Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Teorie ERG (Existency, Relatedness, Growth) se dle Kociánové (2010) dotýká následujících tří kategorií potřeb:

a) Existenční potřeby (E – Existency)

Tyto potřeby představují požadavky na dosažení a udržení rovnováhy jedince pomocí materiálních předmětů. Mezi existenční potřeby se řadí plat, pracovní podmínky či zaměstnanecké benefity.

b) Vztahové potřeby (R – Relatedness)

Tento druh potřeb je závislý na procesu sdílení a vzájemnosti. K těmto potřebám je možné zahrnout pochopení, ujištění, důvěru, přizpůsobení se druhému a vliv.

c) Růstové potřeby (G – Growth)

Růstové potřeby motivují jedince k vyvinutí kreativního a produktivního úsilí. Naplňování těchto potřeb je přímo závislé na možnostech osobního růstu jedince.

Teorie ERG se zabývá subjektivními stavy uspokojení a přání. Na uspokojení je možné nahlížet jako na vnitřní pocit člověka, který nastane v okamžiku, kdy získal něco, o co

dlouho usiloval. Prání jsou více subjektivní, protože odráží duševní stav jedince ve vztahu k potřebám, preferencím či motivům (Kociánová, 2010).

3. Dvoufaktorová Herzbergova teorie motivace

Tato teorie se zaměřuje především na spokojenost pracovníků. Teorie rozlišuje dva typy faktorů, hygienické faktory a motivátory. **Hygienické faktory** jsou důležité proto, aby byli pracovníci spokojeni. Slouží jako prostředek k předcházení nespokojenosti zaměstnanců s prací, ale mají jen velmi malý vliv na jejich kladný postoj k práci. Mezi tyto činitele je možné zařadit například finanční ohodnocení, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti. Tyto faktory představují motivy zvenčí, které z velké části ovlivňuje management společnosti. Druhý typ faktorů představují **motivátory**, ke kterým patří kariérní růst, úspěch, uznání, povýšení či samotná práce. Motivátory pomáhají zvýšit pracovní výkon skrze vnitřní motivaci (Palíšková a kol., 2021).

Dle Herzbergovy teorie by se zaměstnavatel měl snažit vytvářet vhodné pracovní podmínky proto, aby zamezil nespokojenosti zaměstnanců a následně usilovat o vyšší motivaci zaměstnanců ke kvalitnímu pracovnímu výkonu (Šikýř, 2016).

1.6.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces hrají klíčovou roli psychologické procesy a síly, které působí na motivaci jednotlivců. Jsou známy také jako kognitivní teorie (Armstrong & Taylor, 2017). Teorie orientované na proces jsou důležité především pro manažery, protože přináší na rozdíl od teorií zaměřených na potřeby praktický návod, jak motivovat zaměstnance (Duchon & Šafránková, 2008). Konkrétní teorie zaměřené na proces jsou uvedeny níže.

1. Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání nebo také expektační teorie říká, že motivace závisí na tom, do jaké míry jedinci očekávají, že za odvedený výkon obdrží určitou odměnu, která je pro ně hodnotná. Pozitivní zpětná vazba od okolí tvoří pro jedince odměnu v podobě uznání za dobře vykonanou práci. Jedná se o vnitřní motivaci, kterou přináší samotná práce, a která vzniká tehdy, když práce naplňuje potřebu člověka po úspěchu, přináší možnost pro uplatnění a další rozvoj jeho schopností a zároveň povzbuzuje jeho sebedůvěru.

Na očekávání je založen motivační model zaměřený na zlepšení individuálního výkonu. Tento model vychází ze skutečnosti, že člověk vkládá energii do činností tak, aby

maximalizoval očekávané uspokojení svých potřeb (Armstrong, 2022). Posloupnost prvků v motivačním modelu ilustruje obrázek 3.

Obrázek 3: Motivační model výkonu založený na očekávání

akce > výsledky > hodnocení > důsledky > uspokojení potřeb > výkon

Zdroj: Armstrong, M. (2011)

Pro řízení pracovního výkonu je důležité zajistit, aby hodnocení a důsledky byly strukturovány tak, aby zaměstnanci orientovali svou pozornost směrem, který organizaci vyhovuje a přispívá k požadovanému výkonu a současně přináší odpovídající odměnu. Čím pevnější jsou vztahy mezi jednotlivými prvky motivačního procesu, tím více budou zaměstnanci motivováni zlepšovat svůj pracovní výkon. Výše uvedený proces by měl usilovat o upevnění vztahu mezi akcemi a jejich důsledky pro zaměstnance (Armstrong, 2011).

Vroomovu teorii očekávání je možné dle Jarošové a kol. (2017) vyjádřit následujícím vzorcem:

$$M = E \times \Sigma (I \times V) \quad (1)$$

kde: M ... představuje úroveň motivace,

E ... očekávání: individuální očekávání, že bude dosaženo stanoveného cíle,

I ... instrumentalita: představuje individuální vnímání spojitosti mezi dvěma výsledky,

V ... valence: hodnota cíle, který jedinec upřednostňuje.

2. Teorie spravedlnosti

Tato teorie je založena na kognitivních teoriích motivace. Jedinec je již od svého narození porovnáván se svým okolím, proto i v dospělosti jako zaměstnanec srovnává sám sebe s ostatními zaměstnanci v podniku. Pozornost je soustředěna především na to, kolik času, úsilí, znalostí a zkušeností pracovník do práce vložil. To porovnává s tím, co mu odvedená práce přinese. Získaný efekt může být v podobě odměny, jistoty zaměstnání, uznání, karierního růstu či možnosti dalšího rozvoje. Pokud pracovník vnímá odměnu za vykonanou práci jako neadekvátní v porovnání s tím, jakou odměnu obdrží za obdobnou

práci jeho kolegové, pracovník cítí pocit nespravedlnosti. V tomto případě se jedná o negativní vliv pocitu nespravedlnosti na výši motivace a zároveň také na výkon pracovníka (Jarošová a kol., 2017).

Existuje také opačný případ, kdy pocit nespravedlnosti může mít i pozitivní vliv a tehdy, kdy je na tom zaměstnanec lépe, než by si zasloužil, což může přinést pocit viny a snahu zvýšit svůj výkon tak, aby se získaná odměna vyrovnala odvedené práci. Klíčovou roli v tomto přístupu hraje vysoká míra subjektivity hodnocení vkladů a efektů každého pracovníka (Jarošová a kol., 2017).

1.7 Motivační profil

Podle Bedrnové & Nového (2007) se motivační profil jedince formuje společně s rozvojem jeho osobnosti již od raného dětství.

Motivační profil znázorňuje poměrně stabilní soubor charakteristik jedince, který zahrnuje důležité motivační tendence v podobě složení, vyhraněnosti a intenzity hnacích sil. Samotný motivační profil je pro každého jedince individuální. Někteří lidé preferují samostatnou práci, jiní raději pracují v týmu, jedni se zaměřují na obsah práce, druzí na odměnu, kterou za odvedenou práci získají. V neposlední řadě je také důležitý postoj, jaký jedinci zaujímají k riziku a k nejistotě (Jarošová a kol., 2017).

Znalost motivačního profilu představuje důležitou podmínku pro nastavení efektivního stimuluování jedince. Jestliže společnost rozpozná motivační profily jednotlivých zaměstnanců, pochopí fungování jejich motivace (Bedrnová & Nový, 2007).

Motivační profil se může lišit v závislosti na věku jedince. Medlíková (2021) ve své knize uvádí následujících pět základních generačních skupin.

První skupinu tvoří **Tiší tradicionalisté** ve věku 70-90 let. U této generace bylo běžné nastoupit do prvního zaměstnání a setrvat v něm až do důchodu. Někteří jedinci i v důchodovém věku stále pracují. Tito pracovníci se vyznačují vysokou loajálností a spolehlivostí. Jsou zastánci tradičních hodnot jako je zdraví a rodina. Jedinci hůře snáší změny a trvá jim déle, než se jim přizpůsobí. Motivací k práci jim bývá vlastní užitečnost a možnost předávat zkušenosti mladším generacím.

Druhou skupinu představují **Baby boomers** ve věku 50-70 let. Je pro ně typické, že často pečují o vlastní rodiče i o mladší členy rodiny a zároveň stále ještě pracují. Pro jedince je

typická opatrnost, prioritou je pro ně majetek. Mají rádi zázemí a jistoty. Motivující je pro ně uznání a ocenění.

Představitelé třetí skupiny jsou ve věku 35-50 let a jsou označováni jako **Generace X**. Jedinci z této skupiny jsou dobří zaměstnanci, vyznačují se adaptabilitou a vynalézavostí. Nemají rádi striktní dodržování pravidel. Charakteristická je pro ně nezávislost a schopnost prosadit se vůči autoritám. Motivující jsou pro ně peníze, kariéra, zodpovědnost a respekt.

Zástupci čtvrté skupiny **Generace Y** jsou ve věkovém rozpětí 22-35 let. Jedinci preferují osobní rozvoj a zábavu. Dávají přednost pohodlí, a to se přenáší i do jejich pracovního života. Příznačná je pro ně rychlost, nezávislost, netrpělivost, ale i otevřenost a tolerantnost. Peníze pro ně představují jen prostředek k uskutečnění jejich plánů. V pracovní oblasti vyhledávají především alternativní pracovní poměry, mezi které patří flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky, home office. Dále je motivuje pracovní rozmanitost v podobě různých stáží a moderně vybavená pracoviště.

Poslední skupinou je **Generace Z**. Jedná se o mladé lidi ve věku méně než 18-22 let. Ve srovnání s ostatními generacemi projevují velkou společenskou zodpovědnost, zabývají se ekologickými, politickými a sociálními otázkami. Oceňují stabilitu a dávají přednost zaměstnavatelům, kteří ji zaručují. Důležitá je pro ně finanční jistota, správně nastavená firemní kultura, prostor pro vlastní kreativitu a v neposlední řadě také rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

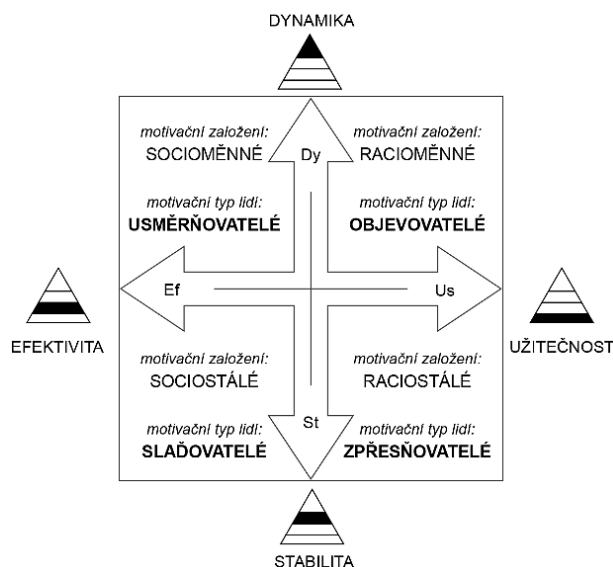
Zástupci posledních tří generací tvoří v současné době nejpočetnější skupinu zaměstnanců (Medlíková, 2021).

1.8 Čtyři motivační typy osobností

Podle Plamínka (2015) lze jedince zařadit do čtyř skupin motivačních typů osobností: **usměřňovatelé, objevovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé**. Toto tvrzení vychází z pyramidy vitality, která představuje jeden z hlavních pilířů teorie vitality. Pyramidu vitality tvoří dvě dichotomické škály. **První škála (Efektivita-Užitečnost)** zachycuje vztah k podnětům, které mají přímou souvislost s danou aktivitou. **Druhá škála (Dynamika-Stabilita)** vyjadřuje vztah k podnětům, které jsou spojeny se změnami konkrétních aktivit. Tyto škály ukazují citlivost lidí na jednotlivé podněty a charakterizují jejich motivační založení. Překřížením obou škál vzniká diagram, který tvoří čtyři

kvadranty, jak znázorňuje obrázek 4. Uprostřed diagramu zaujímají místo všestranní jedinci, kteří mají pochopení pro druhé a uplatní se zejména na vedoucích pozicích. Čím se jedinec nachází dále od středu diagramu, tím více je jeho osobnost vyhraněná.

Obrázek 4: Typy motivačního založení a odpovídající motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek, J. (2015)

První skupinu tvoří **usměrňovatelé**. Tito jedinci se vyznačují měnícími se preferencemi a zaměřují se na efektivitu. Dynamická složka jim umožňuje pouštět se do riskantních činností a jejich orientace na efektivitu napomáhá k tomu, aby přinášeli dynamiku do sociálních procesů a interpersonálních vztahů. Rádi ovlivňují ostatní lidi, ale sami dávají přednost volnosti. Jedince ve svém okolí dělí na ty, které mohou ovládat a na ty, které jsou ochotni respektovat. Usměrňovatelé umí dobře prosazovat své nápady a dokážou pro ně nadchnout i ostatní. Jsou rodilými vůdci a velmi špatně snáší kritiku (Plamínek, 2015).

Druhou skupinou jsou **objevovatelé**, pro něž jsou charakteristické měnící se preference a orientace na užitečnost. Objevovatelé jsou nezávislí, samostatní, rádi překonávají překážky a přijímají výzvy. Tito jedinci se vyznačují netrpělivostí, touhou po informacích a nemají rádi, když jsou někým řízeni. Zdolávání překážek pro ně představuje soutěž ve smyslu překonávání vlastních možností. Poté co danou bariéru překonají, mají potřebu najít nějaký nový podnět, který se pro ně stane novou výzvou. Takové chování může v dlouhodobém horizontu vyústit ve fyzické vyčerpání. Objevovatelé mají vlohy pro samostatnou kreativní a vědeckou práci (Plamínek, 2015).

Třetí skupinu představují **slad'ovatelé**. Jedná se o jedince, kteří jsou orientováni na stabilitu a efektivitu. Pro slad'ovatele jsou důležité mezilidské vztahy a spokojenost. Rádi o věcech diskutují, jsou vstřícní a naslouchají druhým, dokážou přijmout názory ostatních a projevují vysokou míru empatie. Usilují o to, aby prostředí, kde žijí a pracují, bylo ideální. Rádi pracují v týmu (Plamínek, 2015).

Poslední skupinu reprezentují **zpřesňovatelé**, ti jsou orientováni na stabilitu a užitečnost. Na rozdíl od slad'ovatelů neusilují o dokonalost prostředí, ale o svoji vlastní dokonalost. Tito jedinci jsou spolehliví, pečliví, mají vysoké nároky na sebe a své okolí. Zakládají si na organizaci práce a přidělené úkoly plní včas a bezchybně. Jejich chování je předvídatelné a korektní. Zpřesňovatelé vystupují racionálně a bez emocí. Tento motivační typ osobností disponuje obrannými mechanismy, které ho chrání před stresem a zátěží. Zpřesňovatelé projevují loajalitu ke svým nadřízeným (Plamínek, 2015).

1.9 Zdroje motivace

Zdroje motivace představují ty faktory, které motivaci utvářejí. Mezi hlavní zdroje motivace se dle Bedrnové & Nového (2007) řadí:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby pro jedince znamenají ne vždy vědomý pocit nedostatku toho, co je pro něho důležité. Tento pocit v člověku vyvolává vnitřní tlak a touhu po jeho odstranění. Podmínkou však je, že jedinec má cíl, který mu umožní uspokojit konkrétní potřeby.

Návyky jsou činnosti, které jedinec provádí často a s určitou pravidelností v souvislosti s konkrétními situacemi. Návyk je možné charakterizovat také jako opakující se, do jisté míry automatizovaný styl chování lidí v daných situacích. Návyky vznikají nejen na základě výchovy, ale také v závislosti na aktivitách, kterými každý jedinec formuje sám sebe.

Zájmy jsou podněty, zdroji poznávací aktivity a zároveň jsou i jejím výsledkem. Zájmy lze také definovat jako dlouhodobou orientaci na konkrétní oblast objektů a jevů (Jermář & Egerová, 2017).

Důležitými zájmy podle Bedrnové & Nového (2007) jsou:

- poznávací,
- estetické,
- sociální,
- přírodní,
- obchodní,
- technické,
- rukodělně materiálové,
- výtvarné,
- sportovní.

U jedince lze pozorovat šířku, hloubku a stálost zájmového zaměření. Během svého života člověk prochází různými situacemi, které jsou pro něho nové. Na základě poznání těchto situací je hodnotí a přikládá jim určitou váhu (Bedrnová & Nový, 2007).

Hodnoty je možné definovat jako skutečnosti, které jsou pro lidi významné a pro každého z nich mohou nabývat různé podoby. Mohou být ovlivněny osobností jedince, zkušenostmi a vlivem jeho okolí. Přesto existují některé obecně platné hodnoty jako je rodina, zdraví, láska a práce, které jsou důležité pro většinu jedinců. Motivace člověka se odvíjí od jeho hierarchie hodnot. Jedinec bude více motivován k aktivitám směřujícím k výsledkům, kterým připisuje vysokou váhu, a naopak se bude vyhýbat činnostem, jejichž výsledky pro něho nemají význam (Bedrnová & Nový, 2007).

Pojem **ideál** označuje vzor, který pro jedince představuje určitý návod pro jeho jednání a chování. Je to pozitivní názorný příklad toho, čeho chce jedinec dosáhnout. Ideály mohou mít různou podobu, a to jak v osobní, tak v profesní rovině (Jermář & Egerová, 2017).

1.10 Motivační program

Motivační program představuje implementaci konkrétní motivační strategie v organizaci, jejíž účelem je ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců. Součástí motivačního programu je soubor pravidel, postupů a opatření, který je orientován na plnění potřeb a cílů podniku (Bedrnová & Nový, 2007). Motivační program podniku by se měl řídit základními poznatky o motivaci jedinců a zároveň by měl dostatečně využívat informací z provedené analýzy motivačního profilu zaměstnanců. Tato analýza následně umožňuje provést

zhodnocení výchozího stavu z pohledu lidských zdrojů a identifikovat slabé a silné stránky motivačního systému (Kociánová, 2010).

Management společnosti by měl dále usilovat o vytvoření podmínek, které umožní docílit ideální úrovně motivace nejlépe u všech zaměstnanců. Znalost pracovního jednání jedinců je důležitá pro stanovení základních předpokladů výkonnosti zaměstnanců (Bedrnová & Nový, 2007).

K těmto předpokladům Bedrnová & Nový (2007) řadí:

- zaměstnanci vykonávají činnosti, které mají význam a se kterými se ztotožňují,
- zaměstnanci vykonávají činnosti, které podněcují jejich zájem a umožňují jim další osobní rozvoj,
- zaměstnanci vnímají svou práci jako perspektivní a zároveň jako možnost svého odborného a kariérního růstu,
- hodnocení zaměstnanců probíhá s ohledem na množství a kvalitu jejich vykonané práce,
- zaměstnanci mají potřebné informace o veškerých skutečnostech, kterým zaměstnanci i samotný podnik přikládají důležitost,
- zaměstnanci pracují ve vhodném sociálním prostředí, zároveň jsou řízeni stylem, který se vyznačuje tolerancí a respektem.

Při vytváření motivačního programu je nutné brát zřetel na situaci, ve které se podnik nachází, na jeho stanovené cíle a strategii. Zároveň je nutné si určit kritéria stavu, kterého chce podnik pomocí vhodného motivačního programu dosáhnout (Jermář & Egerová, 2017).

Postup při tvorbě motivačního programu:

- analýza současného stavu a účinnosti hlavních faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti a nespokojenosti,
- zjištění a popis motivačního klimatu v podniku, na základě provedené analýzy identifikace příčin spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců v pracovním procesu,
- vymezení cílů programu motivace,
- identifikace nástrojů vhodných pro dosažení cílů v rámci motivace zaměstnanců se zaměřením na zlepšení výkonnosti podniku jako celku,

- vytvoření motivačního programu jako uceleného dokumentu, sestavení harmonogramu realizace a stanovení odpovědnosti za jeho implementaci (Dvořáková a kol., 2012).

1.11 Motivace a pracovní spokojenost

Spokojenost se odvíjí od očekávání jednotlivce. Je výsledkem motivovaného chování, které splňuje očekávání jedince, zatímco nespokojenost je důsledkem jejich nesplnění. Různé podmínky, jako jsou události, osoby nebo předměty, se kterými se lidé ve svém životě setkávají, mohou naplňovat či nenaplňovat jejich potřeby. Na základě toho se utváří jejich očekávání, která ovlivňují lidské chování a mění se podle individuálních zkušeností. Kromě toho si lidé vytvářejí subjektivní úroveň nároků, která se zvyšuje nebo snižuje v závislosti na tom, jak jsou jejich potřeby uspokojovány. Z toho vyplývá, že spokojenost je ovlivněna různými příčinami a okolnostmi, které ji dělají obtížně měřitelnou (Berkel, 2012).

Pracovní spokojenost může být definována jako postoje a pocity, které lidé pociťují ve vztahu ke své práci. Pokud mají k práci kladný postoj, jsou spokojeni. Negativní postoj značí, že jsou nespokojeni. Úroveň pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti ovlivňují následující faktory:

- **vnitřní faktory motivace** souvisí s obsahem práce, především s pěti rysy práce, kterými jsou: rozmanitost dovedností, identita úkolu, důležitost úkolu, autonomie a zpětná vazba,
- **kvalita kontroly** je nejvýznamnějším faktorem, který má vliv na postoje lidí,
- **úspěch nebo neúspěch**, přičemž úspěch přináší spokojenost hlavně tehdy, když má jedinec pocit, že naplno využil své schopnosti, naopak neúspěch s sebou nese pocit nespokojenosti,
- **lidé a prostředí** mohou také výrazně ovlivnit úroveň pracovní spokojenosti lidí (Armstrong & Taylor, 2017).

Každá organizace by měla pravidelně zjišťovat informace o pracovní spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců. Konkrétní opatření lze efektivně zavést jen tehdy, pokud má společnost dostatek informací o současné situaci. Po následné implementaci společnost zhodnotí účinnost těchto opatření. Potřebná data je možné získat prostřednictvím rozboru pracovní spokojenosti a analýzou pracovní motivace. Rozbor

pracovní spokojenosti probíhá zpravidla formou dotazování, ať už se jedná o rozhovor nebo dotazník. Hlavní podmínkou pro získání pravdivých informací je vysvětlit respondentům z řad zaměstnanců, jaký je důvod zkoumání spokojenosti a proč je nezbytné uvést pravdivé odpovědi. Pro vyjádření míry spokojenosti či nespokojenosti mohou být v dotazníku využity jednofaktorové a dvoufaktorové škály. Jednofaktorové škály předpokládají, že spokojenost může nabývat hodnot od maximálně pozitivních až po maximálně negativní. Dvoufaktorové škály umožňují měřit zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost (Jermář & Egerová, 2017).

Analýza pracovní motivace je složitější než analýza pracovní spokojenosti, proto jsou ke zkoumání pracovní motivace využívány nepřímé metody a postupy. Nejčastěji využívanou nepřímou metodou, která se zabývá poznáváním motivace zaměstnance, je sledování jeho chování během výkonu práce a rozbor výstupů jeho práce. Nejlepší výsledky je možné získat využitím metody zúčastněného pozorování, kdy pozorovatel je součástí týmu a má tak možnost sledovat obvyklé způsoby chování svých spolupracovníků bez jejich vědomí a v dlouhodobějším časovém horizontu (Bedrnová & Nový, 2007).

1.12 Angažovanost pracovníků

Angažovanost vyjadřuje oddanost a loajalitu pracovníka ke svému zaměstnavateli a také motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. Jedná se o propojení motivace a spokojenosti. Angažovanost lze také definovat jako ztotožnění zaměstnance s podnikem a jeho cíli. Angažovaný pracovník cítí sounáležitost se společností, ve které je zaměstnán. Nepracuje pouze s vidinou finanční odměny, vykonává dobrovolně i takové činnosti, které nemá v popisu práce a snaží se zlepšovat pracovní klima (Palíšková a kol., 2021).

Podle Horváthové a kol. (2016) lze o angažovanosti hovořit také tehdy, když pracovníci projevují o svou práci zájem, mají k ní kladný vztah a jsou připraveni podávat takové výkony, aby svou práci odvedli co možná nejlépe. Pracovníci, kteří jsou ve své práci spokojeni, jsou ochotni pro organizaci vykonat i něco více nad rámec své pracovní náplně, a to z vlastní iniciativy nikoliv proto, že je to podnikem vyžadováno.

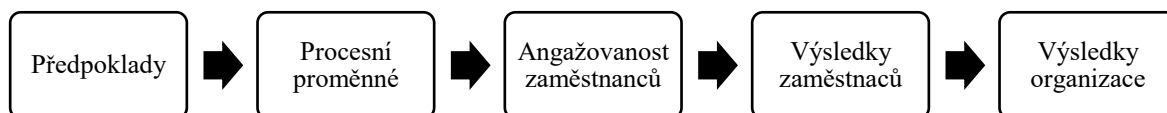
Armstrong (2022) definuje angažovanost jako psychický stav, který zaměstnanci zažívají ve vztahu ke své práci spolu s přidruženým chováním. Angažovaný jedinec je cílevědomý

a projevuje osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost orientovanou na cíle organizace.

Jestliže se jedná o zlepšení výkonnosti, zdraví a spokojenosti zaměstnanců, stejně jako výkonnosti organizace, má smysl zaměřit se na zlepšení angažovanosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci vysoce angažovaní, budou mít pozitivnější pracovní postoje, chování a výkon. Vysoce angažovaní zaměstnanci představují pro organizaci důležitou konkurenční výhodu (Saks & Gruman, 2021).

Důležitým nástrojem pro vizualizaci vztahů mezi angažovaností a dalšími významnými proměnnými představuje model angažovanosti zaměstnanců. Tento model také pomáhá s pochopením procesu, prostřednictvím kterého angažovanost ovlivňuje pracovní výsledky zaměstnanců i samotné organizace. Model na obrázku 5 se skládá z následujících proměnných: předpokladů (též označovaných jako hnací síly), procesních proměnných spojených s angažovaností zaměstnanců (známé jako mechanismus), angažovanosti zaměstnanců, výsledků zaměstnanců a výsledků organizace (Saks & Gruman, 2021).

Obrázek 5: Model angažovanosti zaměstnanců

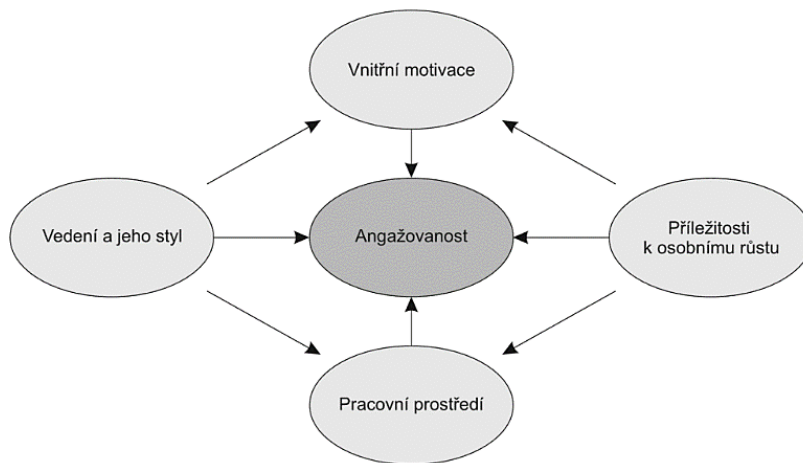


Zdroj: Vlastní zpracování dle Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021)

Z výše uvedeného modelu je patrné, že **předpoklady** angažovanosti vedou k procesním proměnným, které jsou pro angažovanost zaměstnanců důležité. Například poskytnutí pracovní autonomie nebo kontroly zaměstnancům, pokud jde o to, jak vykonávají svou práci, je předchozí proměnnou, která zaměstnancům poskytne větší pocit smysluplnosti jejich práce. **Procesní proměnné** povedou k vyšší úrovni angažovanosti zaměstnanců. **Angažovanost zaměstnanců** bude mít pozitivní vliv na pracovní **výsledky zaměstnanců** jako jsou pracovní postoje, chování a pracovní výkon. Zároveň bude mít angažovanost zaměstnanců pozitivní vliv na **výsledky organizace** (např. výkonnost firmy) prostřednictvím svého vlivu na postoje, chování a výkonnost zaměstnanců (Saks & Gruman, 2021).

Angažovanost zaměstnanců je ovlivněna vnitřní motivací, pracovním prostředím, vedením a jeho stylem a příležitostmi k osobnímu růstu, jak je patrné z obrázku 6.

Obrázek 6: Model faktorů ovlivňujících angažovanost



Zdroj: Armstrong, M. (2009)

Níže jsou popsány jednotlivé faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců.

1. Vnitřní motivace zahrnuje těchto pět základních motivačních faktorů, které souvisejí s výkonem práce: vlastní práce, pravomoci a odpovědnost, úspěch, uznání a kariérní růst.

2. Pracovní prostředí, které nabízí příležitosti, podporu a inspiraci, vytváří prostor pro získávání nových zkušeností, jenž ovlivňují úroveň angažovanosti tím, jak jednotlivci vnímají své role a jak je plní.

3. Vedení a jeho styl. Manažeři svým postojem k vedení lidí mohou vyzdvihnout důležitost práce, kterou lidé vykonávají. Vhodným delegováním úkolů a pravomocí mohou vytvářet prostor pro rozvoj zaměstnanců a zároveň prostřednictvím zpětné vazby vyjádřit míru spokojenosti s jejich pracovním výkonem.

4. Příležitosti k osobnímu růstu. Možnost osobního rozvoje je považovaná za neodmyslitelnou součást pracovního prostředí. Představuje motivující prvek, který má přímý vliv na úroveň angažovanosti (Armstrong, 2009).

Pracovníky je možné na základě stupně angažovanosti zařadit do jedné z těchto skupin:

- plně angažovaní,
- neangažovaní,
- aktivně neangažovaní.

První skupinu představují plně angažovaní zaměstnanci, kteří jsou pro podnik klíčoví. Tito zaměstnanci vnímají svou práci jako inspiraci, projevují trvalý zájem o informace týkající se podniku, jsou své práci oddaní a svou budoucnost vidí právě v podniku, ve kterém pracují. Společnost usiluje o to, aby těchto zaměstnanců měla co nejvíce. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří se zaměřují na plnění jednotlivých úkolů. Neprojevují zájem o firmu jako celek. Neangažovaní zaměstnanci potřebují mít jasně zadané úkoly a po jejich splnění si nehledají další práci. Poslední skupinou jsou aktivně neangažovaní. Pro tyto zaměstnance je typické kritizovat pracovní výsledky kolegů a svou nespokojenost projevovat navenek (Palíšková a kol., 2021).

Podle Armstronga & Taylora (2017) by cílem každé organizace mělo být neustálé zvyšování angažovanosti zaměstnanců. Jedná se o nepřetržitý proces založený na pracovní zkušenosti.

Největší problém při zvyšování angažovanosti pracovníků představuje příliš velké a dlouhé pracovní vytížení. V případě, že podnik po delší časový úsek přetěžuje angažované zaměstnance, jejich angažovanost klesá. K tomu může dojít v době, kdy podnik disponuje pouze omezeným počtem zaměstnanců. Angažovaní pracovníci projevují ochotu pracovat přesčas tak, aby vykonali práci za chybějící zaměstnance. Jestliže tento stav trvá příliš dlouho, dochází k tomu, že angažovaní pracovníci ztrácejí zájem o práci. Stejná situace může nastat, pokud mají angažovaní zaměstnanci dojem, že nejsou za svůj výkon dostatečně odměněni. Opět jejich angažovanost klesá, což může vyústit až v jejich odchod ze společnosti (Palíšková a kol., 2021).

Trendy v angažovanost zaměstnanců se výrazně mění s každou novou generací pracovní síly. Sledovat tyto trendy by mělo být pro vedoucí pracovníky a manažery společností klíčové. Pokud chtějí vytvořit výkonnější a spokojenější pracovní sílu, měli by se řídit následujícími kroky:

1. definovat jasné cíle, které přinášejí pozitivní výsledky,
2. nezanedbávat rozvoj zaměstnanců,
3. oceňovat zaměstnance za jejich přínos,
4. využívat technologie ke zvýšení síly týmu,
5. vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti,
6. vytvářet pracoviště, které podporuje inkluzi a různorodost (Anees, 2021).

2 Stimulace pracovníků

Stimulace má za úkol v zaměstnancích vzbudit zájem o zvyšování pracovního výkonu. S pojmem stimulace je spojena politika cukru a biče, která představuje pozitivní i negativní stimulaci pracovníků (Barták, 2023). Pauknerová a kolektiv (2012) uvádí, že stimulace je důležitá zejména při výkonu manažerské práce. Jedná se o úmyslné a cílené ovlivňování zaměstnanců a pracovních týmů.

Účinnost stimulace se odvíjí od vnitřního prostředí, ale také od motivační struktury daného jedince. Prvkem stimulace je stimul, který může být vyjádřen ve formě pobídky, vnějšího podnětu nebo iniciativy (Bedrnová & Nový, 2007). Za stimuly jsou považovány všechny podněty, které způsobují změny v motivaci jedince. Tyto změny mohou souviset s podporou perspektivy úspěchu (stimulace pozitivním hodnocením a odměnou) nebo naopak se zdůrazněním nebezpečí v podobě neúspěchu (stimulace negativním hodnocením a sankcemi). Stimulace je účinná pouze tehdy, pokud použité stimuly nejsou v rozporu s motivací člověka. Stimulaci k práci je možné definovat jako účelné a cílevědomé působení na pracovní motivaci zaměstnanců. Manažeři prostřednictvím stimulace zaměstnanců sledují dva cíle. Jedním je vedení zaměstnanců k pozitivnímu přístupu k pracovním povinnostem a druhým je podpora osobního rozvoje zaměstnanců (Pauknerová a kolektiv, 2012).

2.1 Prostředky stimulace

Pro podporu a udržování pozitivní motivace zaměstnanců k plnění pracovních úkolů a dosahování stanovených výsledků mohou být využívány různé stimulační prostředky. Ty se mohou lišit v závislosti na typu organizace i na typu personální struktury (Šikýř, 2016).

Zaměstnanci mohou být motivováni následujícími stimulačními prostředky.

1. Hmotná odměna

Hmotná odměna představuje prostředek, prostřednictvím kterého jsou uspokojovány životní a společenské potřeby jedince (Pauknerová a kolektiv, 2012). Je považována za nejdůležitější stimulační prostředek. Nejčastěji se jedná o mzdu či plat. Zaměstnanec může hmotnou odměnu získávat i v jiné podobě jako je např. možnost využívat služební vůz pro soukromé účely. Dále lze k hmotným odměnám řadit slevy na podnikové

výrobky, příspěvky na dovolenou, kulturní akce a penzijní pojištění. Některé z těchto prostředků však nemají přímo vliv na výkonnost pracovníků, ale mohou prohlubovat pocit sounáležitosti se společností (Jermář & Egerová, 2017).

Důraz je kladen především na jasně určený vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem. Pracovník by měl odměnu obdržet co nejdříve po splnění daného úkolu tak, aby věděl, za jaký úkol byl odměněn. Tato skutečnost v budoucnu bude pracovníka stimulovat k lepším pracovním výkonům. Podmínkou je, aby odměny byly zaměstnancům přidělovány spravedlivě. To je důležité jak pro samotnou stimulaci, tak pro bezproblémové mezilidské vztahy (Bedrnová & Nový, 2007).

2. Obsah práce

Jedná se o významný prostředek stimulace. Každý zaměstnanec může být oslovován jinými aspekty práce než jeho kolegové. Mezi důležité rysy obsahu práce lze zařadit důraz na kreativní a systematické myšlení, podporu samostatnosti, hrdost na práci, jistotu, podporu sebekontroly a seberozvoje apod. (Jermář & Egerová, 2017). Manažeři by měli zaměstnancům umožnit využívat znalosti a dovednosti tak, aby podpořili jejich zájem o vykonávanou činnost. Naopak, pokud zaměstnanci vykonávají práci, pro kterou nedisponují dostatečnou kvalifikací, může dojít k poklesu výkonu a jejich spokojenosti (Palíšková a kol., 2021). Manažeři by měli být zaměstnancům také nápomocni při hledání takových aspektů obsahu práce, které je nejvíce stimulují, a ty by měli následně dále rozvíjet (Bedrnová & Nový, 2007).

3. Hodnocení pracovníků

Pracovník vnímá svou práci jako přínos pro podnik a je přesvědčen, že jeho pracovní výkon se může ještě zlepšit. Správný manažer umí ocenit všechny pozitivní výsledky práce zaměstnance, které směřují ke stanovenému cíli, ale nezapomíná ani upozornit na případné chyby (Jermář & Egerová, 2017).

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím pracovníkům analyzovat aktivity jejich podřízených, na základě zpětné vazby je vést k lepším výkonům a rozhodovat o jejich pracovním zařazení. Formální hodnocení je důležitým podkladem pro spravedlivé přidělování odměn a řízení kariéry zaměstnanců. Je důležitou součástí práce personálního pracovníka (Wágnerová, 2008).

4. Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina je tvořena zaměstnanci, kteří mají společné pracoviště, společné cíle a jasně určené pracovní pozice. Mezi jednotlivými členy se postupně vytvářejí formální a neformální vztahy, které ovlivňují vnitřní atmosféru pracovní skupiny (Boháček, 2020).

Jestliže se zaměstnanec cítí dobře v pracovní skupině, je pravděpodobné, že bude podávat lepší pracovní výkon. Naopak ve skupině, kde se objevují osoby s problémovým chováním, které negativně ovlivňují vztahy mezi jejími členy, dochází k poklesu pracovního výkonu či dokonce ztrátě zájmu o samotnou práci. Taková situace může vést k demotivaci zaměstnanců a k jejich fluktuaci. Velký vliv na pracovní skupinu má také přístup manažera k vedení pracovníků (Palíšková a kol., 2021).

Důležité je, aby každý manažer vnímal skupinu jako celek s vlastními pravidly, postoji a normami. Vztah mezi manažerem a členy skupiny by měl být založen na vzájemné důvěře. V průběhu existence pracovní skupiny může dojít k situaci, kdy se objeví nevhodné soupeření mezi jednotlivými členy. To může nastat, pokud hlavní společný cíl, který představuje prosperita a úspěch společnosti, ustoupí do pozadí (Jermář & Egerová, 2017).

5. Pracovní podmínky a pracovní režim

Pracovní podmínky představují významnou součást motivace a spokojenosti pracovníků. Lze k nim zařadit pracovní prostředí, přístup vedení a také pracovní režim (Palíšková a kol., 2021). Podnik by se měl snažit zlepšovat pracovní podmínky a přizpůsobovat pracovní režim, což má pozitivní vliv na produktivitu zaměstnanců a zároveň na posílení vztahu mezi zaměstnanci a podnikem (Pauknerová a kolektiv, 2012). Někteří jedinci vnímají kladně i nepatrné změny, zatímco jiní reagují až na změny většího rozsahu. Při implementaci jakýchkoliv změn jsou většinou pracovníci skeptičtí, a proto je důležité, aby je společnost dostatečně a včas informovala. Uvedením konkrétních důvodů, které podnik vedly k zavedení jednotlivých změn, může předejít případným stížnostem ze strany pracovníků (Bedrnová & Nový, 2007).

6. Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikace s prací, profesí a organizací vyjadřuje skutečnost, že jedinec svou práci přijal jako neodmyslitelnou součást svého života, svou profesi pokládá za důležitou součást své osobnosti a je ztotožněn s cíli podniku, v němž je zaměstnán (Jermář & Egerová, 2017).

Pokud se u pracovníků identifikace s prací spojí s identifikací s profesí a organizací, povede to k dlouhodobému zvýšení jejich pracovního výkonu. Pracovníci budou více odpovědní, tvořiví a vstřícní ke svým kolegům. Pro jedince je velmi obtížné napoprvé nalézt profesi a podnik, kde budou jako zaměstnanci spokojeni a kde budou chtít dlouhodobě setrvat (Bedrnová & Nový, 2007).

7. Firemní kultura

Firemní kultura je soubor tradičních, proměnlivých, časově specifických hodnot, postojů a principů, které lze vnímat a předávat prostřednictvím symbolů, které utvářejí chování všech zaměstnanců a image společnosti (Lattmann, 2013). Barták (2023) firemní kulturu definuje jako souhrn přesvědčení, zásad, hodnot, artefaktů a postojů, které mají vliv na chování a angažovanost pracovníků.

Přesvědčení vyjadřuje ztotožnění pracovníků s vizí, misí, hodnotami a strategií společnosti. Hodnoty představují to, jak zaměstnanec přistupuje k podniku, pracovní skupině i ke svým kolegům. Zásady tvoří pravidla chování, která jsou podnikem po zaměstnancích vyžadována. Lze mezi ně zahrnout styl oblékání, komunikaci a způsoby chování během jednání s obchodními partnery. Postoje jedince ukazují, jaký hodnotící vztah má vůči svému okolí a konkrétním událostem. Zároveň postoje představují základní prostředek kontaktu jedince s realitou. Artefakty mohou mít materiální a nemateriální povahu. Mezi materiální artefakty patří např. pracovní prostředí, podnikové symboly, brožury. Za nemateriální artefakty lze označit firemní zvyklosti, rituály, způsoby oslovování a jazykový projev (Barták, 2023).

8. Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj představuje proces, během kterého zaměstnanci získávají a dále rozvíjí své znalosti, schopnosti a dovednosti. Odborné vzdělávání znamená aplikaci procesů, které zaměstnancům napomáhají k osvojení znalostí a dovedností potřebných k pracovnímu výkonu (Armstrong & Taylor, 2015). K odbornému vzdělávání pracovníků se řadí zaškolení, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace a rozvoj (Šikýř, 2016).

Strategie vzdělávání a rozvoje se opírá o personální strategii podniku. Vedoucí pracovníci společně se svými podřízenými identifikují, plánují, realizují a na závěr hodnotí výsledky vzdělávacích aktivit (Šikýř, 2016). Vzdělávání je možné uskutečňovat offline nebo online formou. Výhodou offline vzdělávání je kontakt s lektorem, se kterým může zaměstnanec komunikovat a aktivně se zapojovat do výuky. Mnohem častěji společnosti při vzdělávání

využívají moderní technologie prostřednictvím, kterých může vzdělávání probíhat v online prostředí. Tento způsob vzdělávání přináší pro zaměstnance výhody v podobě flexibility. Zaměstnanec se může vzdělávat v čase a tempu, které mu vyhovuje (Urbancová & Vrabcová, 2023). Vzdělávání se může lišit také podle místa, kde probíhá. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří instruktáž, asistování, rotace práce, mentorování a koučování. K metodám používaných při vzdělávání mimo pracoviště se řadí přednášky, webináře, semináře apod. Nejvíce rozšířenou metodou vzdělávání se v posledních letech stal e-learning. E-learning představuje způsob vzdělávání, který využívá všechny výhody moderních technologií (Šikýř, 2016).

9. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou prvkem, který slouží k odměňování zaměstnanců. Jedná se o dodatečné zvýhodnění pracovníků, které je součástí péče o zaměstnance. Benefity mohou být spojeny s vykonávanou funkcí, postavením nebo délkou pracovního poměru ve společnosti. Cílem zaměstnaneckých benefitů není přímo motivace k pracovnímu výkonu, ale spíše se jedná o zatraktivnění zaměstnání jak pro nové uchazeče, tak pro stávající zaměstnance (Šikýř, 2016).

Účelem poskytování zaměstnaneckých benefitů podle Palíškové a kol. (2021) mohou být:

- posílení vazby mezi zaměstnancem a firmou,
- zvyšování atraktivity zaměstnavatele,
- optimalizace daňových nákladů.

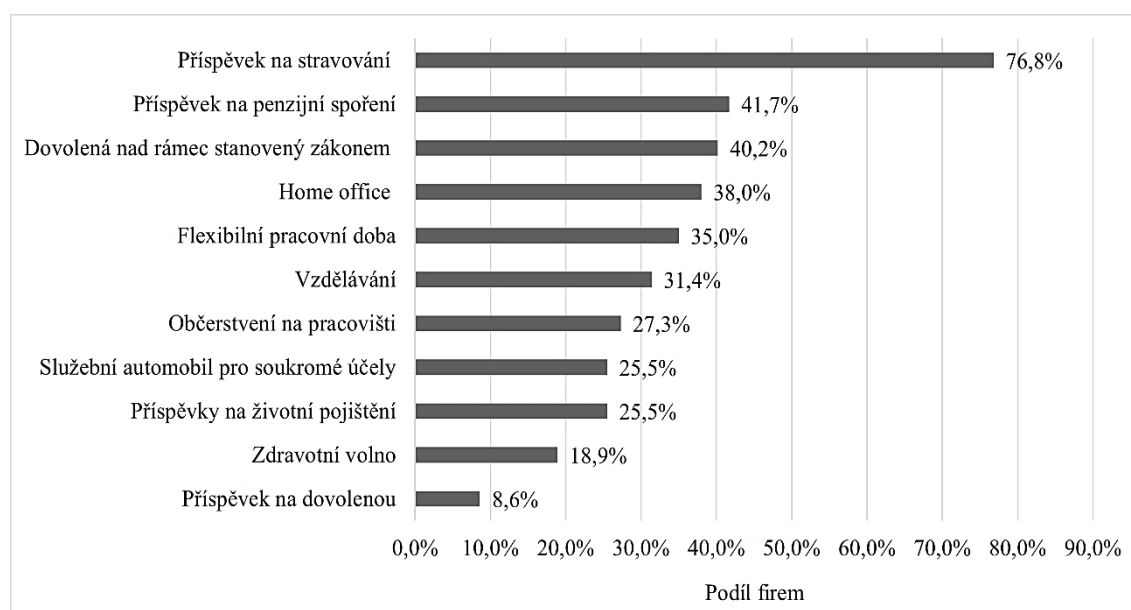
Systém poskytování zaměstnaneckých benefitů určuje způsob rozdělování těchto výhod mezi jednotlivé pracovníky. Může se jednat o systém plošný nebo volitelný. V plošném systému může každý zaměstnanec čerpat všechny benefity, které zaměstnavatel nabízí. Tento způsob je vhodný spíše pro menší podniky, a to z důvodu nízkých nákladů na administrativu. Volitelný systém umožňuje společností poskytovat zaměstnancům širší nabídku benefitů v závislosti na jejich osobních preferencích, věku, pohlaví apod. Přičemž je využíván částečně volitelný systém, kdy je část benefitů poskytována všem pracovníkům (stravenkový paušál, sick days) a část benefitů je volitelná (příspěvek na zdravotní péči, sport, kulturu) (Šikýř, 2016).

V roce 2023 provedla Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS) průzkum s názvem *"Benefity 2023" – Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných*

zaměstnaneckých benefitech, který byl financován ze státního rozpočtu České republiky prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí (ČMKOS, 2023).

Provedené šetření probíhalo u zaměstnavatelů z podnikatelské sféry s cílem zmapovat současné trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Pro potřeby tohoto průzkumu bylo vybráno celkem 21 benefitů. Šetření ukázalo, že velká část zaměstnavatelů se problematice benefitů věnuje. V roce 2023 zaměstnavatelé poskytovali svým zaměstnancům v průměru 5 benefitů. Výsledky průzkumu dokládají, že zaměstnavatelé s 10 a více pracovníky poskytují nejčastěji benefit v podobě příspěvku na stravování (76,8 % zaměstnavatelů). Dále zaměstnavatelé svým zaměstnancům nabízí příspěvek na penzijní spoření (41,7 % zaměstnavatelů), dovolenou nad rámec stanovený zákonem (40,2 % zaměstnavatelů) a možnost dalšího vzdělávání (31,4 % zaměstnavatelů). Všechny benefity však nejsou zaměstnavateli poskytovány plošně všem pracovníkům. Průzkum odhalil, že v praxi se volitelný systém využívá především pro benefity jako jsou home office (38 % zaměstnavatelů) či možnost využívání služebního automobilu pro soukromé účely (25,5 % zaměstnavatelů). Mezi další benefity, které byly předmětem šetření patří např. flexibilní pracovní doba, občerstvení na pracovišti, příspěvky na životní pojištění, zdravotní volno (sick days), příspěvek na dovolenou (ČMKOS, 2023). Podíl firem, které poskytují výše uvedené benefity zachycuje graf na obrázku 7.

Obrázek 7: Podíl firem poskytujících vybrané benefity v roce 2023



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČMKOS (2023)

2.2 Vedení pracovníků

Vedení pracovníků v sobě spojuje činnosti jako je inspirování, podněcování a ovlivňování. Vedení lidí též leadership vyjadřuje schopnost jedinců přesvědčit své okolí, aby se chovalo jiným způsobem než dosud, a to na základě dobrovolnosti. Jedná se o cílené ovlivňování lidí tak, aby podali co nejlepší výkon směřující k požadovanému cíli (Amrstrong & Taylor, 2015). Vedení lidí lze definovat jako tvůrčí činnost, která nemusí mít vždy stejnou podobu. Lídři zadávají úkoly, zajišťují a dohlíží na jejich plnění a udržují funkční vztahy mezi sebou a členy týmu a současně také mezi jednotlivci v rámci týmu (Armstrong, 2008). Je důležité, aby každý manažer byl zároveň i lídrem. Dobrý lídr své jednání přizpůsobuje konkrétní situaci a usiluje o to, aby uspokojení potřeb úkolů, jednotlivců i celého týmu bylo v rovnováze (Amrstrong & Taylor, 2015).

Blažek (2014) ve své knize uvádí následující tři základní styly vedení lidí:

- autokratický,
- participativní,
- liberální.

Autokratický styl se vyznačuje tím, že vedoucí pracovník rozhoduje sám a výsledky svého rozhodování oznamuje ve formě příkazů. Vedoucí komunikuje s podřízenými prostřednictvím konkrétních příkazů a podřízení ho informují o plnění zadaných úkolů. Podřízení se mohou sami rozhodovat pouze v omezené míře. Motivace při aplikaci tohoto stylu vedení je postavena na autoritě. Tento styl vedení je uplatňován především u jednoduchých pracovních činností vykonávaných méně kvalifikovanými pracovníky. Jeho využití je také vhodné při krizových situacích (Blažek, 2014).

Pro **participativní styl** je charakteristické to, že vedoucí zaměstnanec definuje úkoly a postupy jejich řešení ve spolupráci s ostatními zaměstnanci. Spolupráce probíhá tak, že je vedoucím pracovníkem sdělen problém, který je třeba řešit. Následně zaměstnanci předkládají své návrhy řešení. Konečné rozhodnutí však provádí vedoucí pracovník. Prostor pro rozhodování podřízených je širší a motivace je postavena zejména na vidině odměny a na aktivním přístupu samotných spolupracovníků. Participativní styl vedení je v současné době hojně využíván, a to především v prostředí výkonu tvůrčí práce, kterou plní kvalifikovaní zaměstnanci (Blažek, 2014).

Liberální styl poskytuje zaměstnancům značnou volnost. Vedoucí pracovník provádí rozhodnutí jen u základních cílů, avšak i tato rozhodnutí v přípravné fázi konzultuje se svými spolupracovníky. Ostatní rozhodnutí jsou v kompetenci osob pověřených plněním konkrétního úkolu. U tohoto stylu vedení vedoucí pracovník zastává roli konzultanta a zprostředkovatele informací nutných k výkonu práce. Poskytuje podporu v případě řešení překážek, které jsou nad rámec schopností jeho spolupracovníků. Liberální styl je aplikován především při řízení skupin vysoce kvalifikovaných jedinců, kteří vykonávají práci tvůrčího charakteru (Blažek, 2014).

Vhodný styl vedení pracovníků by měl zohledňovat jejich pracovní zkušenosti, odborné znalosti, jejich názory a postoje. Měl by být v souladu s firemní kulturou, fází životního cyklu společnosti a dalšími relevantními faktory. Konkrétní podoba stylu vedení je ovlivněna osobností vedoucího pracovníka a jeho sociálními schopnostmi (Barták, 2023).

3 Představení společnosti

Tato kapitola bude věnována představení mateřské společnosti Krones AG a společnosti Konplan s.r.o., v níž byla praktická část této diplomové práce zpracována.

3.1 Mateřská společnost Krones AG

Krones AG (dále jen Krones) akciová společnost se sídlem v Neutraublingu v Německu je mateřskou společností Konplan s.r.o., ve které má 100% podíl. Společnost byla založena v roce 1951 Hermannem Kronsederem, který se zabýval výrobou poloautomatických etiketovacích strojů. Již v roce 1959 byl registrován první patent na podávací zařízení pro etikety a ve stejném roce se v německém tisku objevil článek, který informoval o vysoké úrovni spolehlivosti těchto strojů. Více příležitostí k dalšímu růstu poskytl společnosti přechod z točeného piva na lahvové. V následujících letech společnost rozšířila svůj sortiment o balící a plnicí systémy a již v 60. letech 20. století společnost získala první zahraniční zakázky. O nové balící systémy projevil zájem japonské pivovary. Úspěšné vztahy s japonskými partnery vyústily v uzavření licenční smlouvy na výrobu balících strojů (Krones, 2024).

V roce 1980 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost. V současné době Krones patří k největším výrobcům balících a stáčecích strojů. Specializuje se na konstruování linek na plnění nápojů do plastových a skleněných lahví nebo plechovek. Dále je výrobcem etiketovačů, myček lahví, balících systémů a pasterizátorů. Výrobky společnosti využívají pivovary, mlékárny a producenti nealkoholických nápojů (Krones, 2024).

Mezi dceřiné společnosti Krones patří: Konplan s.r.o., DEKRON GmbH, Ecomac Gebrauchtmaschinen GmbH, EVOGUARD GmbH, KIC KRONES Internationale Cooperationsgesellschaft GmbH, KRONES DO BRASIL LTDA, KRONES INC, KRONES Machinery (Taicang) Co., Ltd., Milkron GmbH, Steinecker GmbH, SYSKRON GmbH a System Logistics GmbH. Úlohou společnosti Konplan s.r.o. je poskytování inženýrských služeb výše uvedeným podnikům (Justice.cz, 2024).

Vize společnosti je: "Udržitelné a cenově dostupné nápoje, potraviny a základní potřeby pro každého a všude. Vyvíjíme řešení, která překonávají očekávání, pro naše zákazníky, lidstvo a naši planetu." (Krones, AG, 2023).

Poslání společnosti je: "Nabízíme inovativní řešení, která posilují postavení našich zákazníků, plní jejich cíle, činí je úspěšnými a udržitelnými. Prosazujeme naši tvůrčí sílu, abychom zachovali přírodu a chránili společnost." (Krones, AG, 2023).

3.2 Charakteristika společnosti Konplan s.r.o.

Společnost Konplan s.r.o. (dále jen Konplan) byla založena v roce 2007 a sídlí v Plzni na Jižním Předměstí. Konplan je součástí nadnárodní společnosti Krones a podílí se na vývoji, projektování a dodání komplexního řešení výrobních linek pro tekuté potraviny a nápoje (Konplan.cz, 2024). V tabulce 1 se nachází základní informace o společnosti.

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku společnosti Konplan s.r.o.

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku:	15. leden 2007
Spisová značka:	C 19361 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní značka:	Konplan s.r.o.
Sídlo:	Technická 3017/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo:	27971147
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán, jednatel:	Dr. Matthias Weinzierl Auerbach in der Oberpfalz, Německo Den vzniku funkce: 1. června 2020
Prokura:	Martin Junek Plzeň, Česká republika
Společník:	Krones Aktiengesellschaft Neutraubling, Německo
Základní kapitál:	10 000 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz (2024)

Společnost má významný tržní podíl, a proto cítí velkou odpovědnost za udržitelný rozvoj celé planety. Věnuje pozornost zefektivňování výroby, snižování množství odpadu a využívá spolehlivé technologie. Slogan společnosti zní: „Navrhujeme řešení za hranicemi zítřka.“ Název společnosti je složen z činností, kterými se zabývá, a tím jsou konstruování a plánování. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku 8 a tvoří ho název společnosti a dva hroty šípů reprezentující dvě vlastnosti, dynamičnost a cílevědomost (Konplan.cz, 2024).

Poslání společnosti je: „Jsme tvůrci inovativních řešení, která našim zákazníkům umožňují realizovat a překračovat cíle. Přispíváme k jejich úspěchu a dlouhodobé udržitelnosti podnikání. Naše inovace přispívají k ochraně přírody a společnosti“ (Konplan.cz, 2024).

Obrázek 8: Logo společnosti



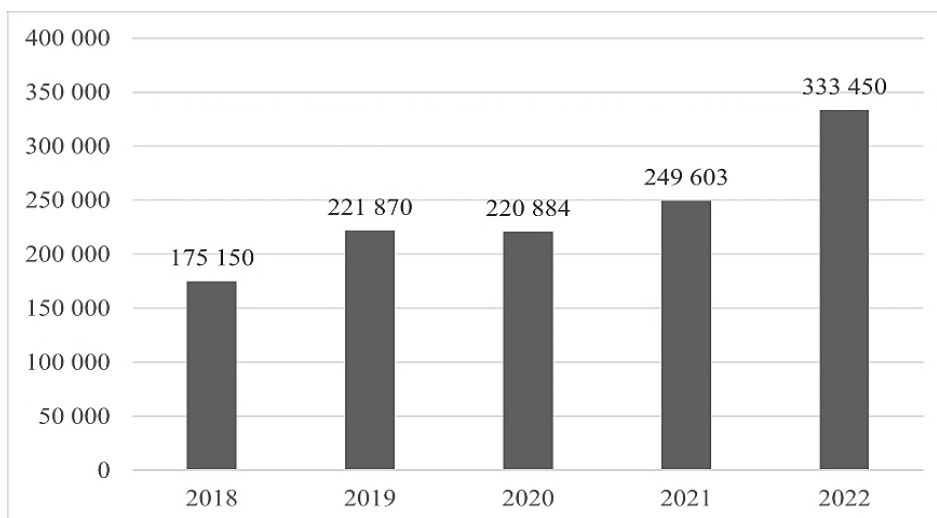
Zdroj: Konplan.cz (2024)

Společnost Konplan si pro rok 2023 upravila svou strategii se zaměřením na:

- centrum kompetencí ve specializované technické oblasti,
- rozšíření své působnosti do dalších oblastí,
- pokračování trendu rostoucího zisku,
- zadání s cílem zajistit, aby daný úkol byl perspektivní pro 5 a více zaměstnanců,
- digitální a sdílené služby firmy Krones (Justice.cz, 2024).

Společnost v letech 2018–2022 zaznamenala pozitivní trend v růstu tržeb. Výjimku představuje rok 2020, kdy oproti roku 2019 došlo k mírnému poklesu, což bylo způsobeno pandemií covid-19. Nejvyšších tržeb společnost dosáhla v roce 2022, kdy přesáhla výši 333 milionů Kč. Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb za výše uvedené období zachycuje graf na obrázku 9.

Obrázek 9: Vývoj tržeb v letech 2018–2022 v tis. Kč

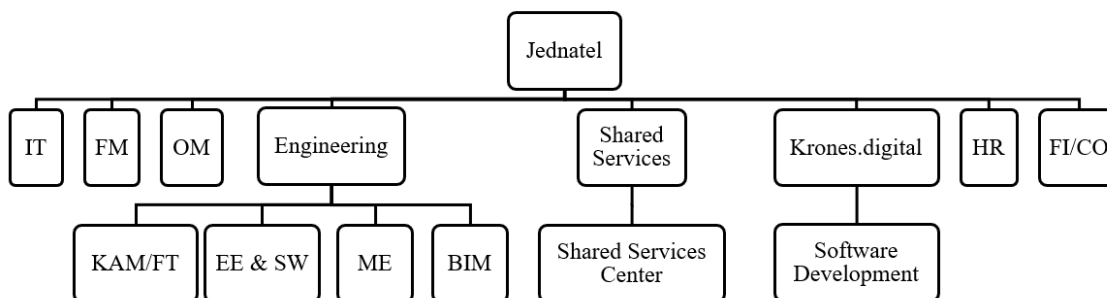


Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice.cz (2024)

3.3 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti Konplan stojí jednatel, který zastupuje společnost samostatně a jsou mu odpovědná všechna oddělení. Oddělení Engineering se člení na Key Account Management/Filling Technology (KAM/FT), Electrical Engineering & SW Solutions (EE & SW), Mechanical Engineering (ME) a Building Information Management (BIM). Pod Shared Services spadá Shared Services Center. Software Development patří pod Krones.digital. Výše uvedená oddělení jsou zaměřená na hlavní procesy podniku. Oddělení Informačních technologií (IT), Facility Management (FM), Office Management (OM), Human Resources (HR) a oddělení Finance & Controlling (FI/CO) zajišťují podpůrné procesy (Konplan, s.r.o., 2023). Jednotlivá oddělení jsou interně označována jako týmy. Zjednodušená organizační struktura se nachází na obrázku 10 níže.

Obrázek 10: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Konplan, s.r.o. (2023)

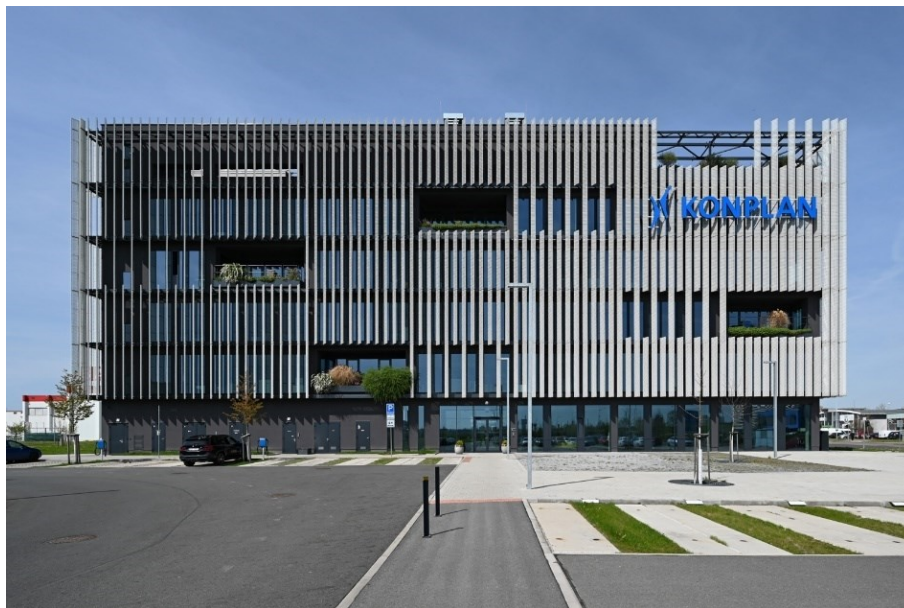
3.4 Udržitelnost ve společnosti

Společnost Kronos a všechny její dceřiné společnosti včetně Konplan se řídí sloganem „Navrhujeme řešení za hranicemi zítřka“. Tato slova pro společnost znamenají investování veškeré své inovační síly do odvětví průmyslu, které je udržitelné, efektivní a pro všechny zainteresované strany úspěšné ve všech směrech. V roce 2008 společnost zahájila program udržitelnosti životního prostředí. Výsledkem tohoto snažení jsou nápojové stroje a linky i technologie obalových materiálů, které výrazně zvyšují celkovou ekologickou a energetickou udržitelnost potravinářského průmyslu. Společnost využívá všech prostředků k eliminaci plýtvání ve stávajících výrobních procesech. Je si vědoma své silné pozice na trhu a chce být inspirací pro další podniky. Proto nabízí řešení, která podpoří minimalizaci vyprodukovaného odpadu v potravinářském průmyslu. Na konstrukci těchto řešení se podílí společnost Konplan (Deník, 2022).

Také budova, ve které sídlí společnost Konplan, naplňuje podmínky udržitelnosti. Budova se nachází v ulici Technická v Plzni. Stavba se stala dominantou Borských polí. V roce 2019 administrativní budova společnosti získala titul Stavba roku Plzeňského kraje a zároveň se stala vítězem internetového hlasování, kde získala Cenu veřejnosti (Vejvara, 2020). Fasáda budovy je tvořena perforovanými lamelami, které jsou natočeny proti slunci a slouží ke stínění. Na budově jsou situovány velké květináče se zelení, u kterých se v interiéru nachází odpočinkové zóny (Stavba roku Plzeňského kraje, 2022). Stavba dále disponuje chladícími panely, které spolu s ostatními elementy napomáhají k optimalizaci vlhkosti v budově. Podlahy jsou vybaveny topením a zároveň chlazením, což přispívá k přirozenému prostředí s vysokou energetickou efektivitou (Konplan.cz, 2024).

U budovy se nachází také parkoviště obklopené zelení. Celý interiér je moderní a prosvětlený (Černá Rukavička, 2020). Interiér tvoří prosklené příčky a kanceláře typu open space (PRO-STORY s.r.o.). Obrázek 11 zobrazuje aktuální podobu budovy.

Obrázek 11: Administrativní budova společnosti Konplan s.r.o.



Zdroj: Šmídek, P. (2023)

3.5 Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost v roce 2007 začínala s pouhými pěti zaměstnanci a v současné době jich zaměstnává 300. Věkový průměr zaměstnanců je 35,5 let. Na základě informací poskytnutých HR manažerkou Ing. Marií Halušitzovou je níže popsána pracovní náplň hlavních čtyř týmů a jednoho podpůrného týmu (M. Halušitzová, osobní komunikace, 22. 2. 2024).

Tým **Engineering** se člení na dvě pracovní skupiny, a to Electrical Engineering & SW Solutions a Mechanical Engineering. **Electrical Engineering & SW Solutions** řeší elektro projekci strojů i celých linek, zabývá se programováním a konfigurací PLC (Programovatelný logický automat) a HMI (Human machine interface) se zaměřením na průmyslovou automatizaci. Dále se věnuje optimalizaci výrobních procesů plnicích linek u koncových zákazníků. Především se jedná o automatizaci procesů při výrobě piva. Zaměstnanci tohoto týmu poskytují podporu pro mateřskou společnost Kronos v oblasti kompletování návrhů rozvaděčů, instalační a výrobní dokumentace. **Mechanical Engineering** se zabývá samotnou konstrukcí strojů komplexních linek na plnění nápojů. Úkolem zaměstnanců je vytváření 3D modelů a 2D výkresů pro výrobu a následnou montáž. Výroba jednotlivých komponent strojů je optimalizována s ohledem na využití technologií 3D tisku. Společnost Konplan se zabývá také navrhováním strojů pro recyklaci plastů.

Oddělení **Shared Services Center** má za úkol přípravu technické dokumentace k nápojovým linkám a je administrativní podporou pro tým strojní konstrukce. Zaměstnanci komunikují se zahraničními partnery a při své práci využívají podnikového systému SAP. Tým tohoto oddělení se věnuje správě interních dat pro mateřskou společnost Krones a také obchodně-administrativní činnosti pro oblast HR, strategického a operativního obchodu, logistiky a financí.

Krones.digital pracuje s výrobním a reportovacím systémem pro nápojový průmysl a s vlastní cloudovou aplikací společnosti určenou pro monitoring výroby. Další náplní pracovníků Krones.digital je testování a komunikace s ostatními vývojovými týmy v zahraničí. Dále plní roli zákaznické podpory při řešení technických problémů.

Human Resources ve společnosti zastává funkci podpůrného oddělení. Zajišťuje získávání a výběr nových zaměstnanců, vedení pohovorů, průzkum spokojenosti zaměstnanců a také se věnuje oblasti podnikového vzdělávání.

Společnost získala v oblasti HR řadu ocenění, mezi které patří Zaměstnavatel roku (2016, 2018, 2019, 2020, 2021, 2023) a Mamma/Parents Friendly – společnost přátelská k rodině (od roku 2016 až po současnost). Navíc se dlouhodobě řadí mezi oceňované zaměstnavatele v regionu.

3.6 Image společnosti a spolupráce se školami

Společnost Konplan drží krok se současnými trendy, a proto od srpna 2023 začala vydávat ve spolupráci s marketingovou agenturou COT group svůj vlastní **podcast pod názvem Najděte se v Konplanu**. V jednotlivých dílech zaměstnanci vypráví své příběhy a posluchačům se snaží přiblížit, jaké to je pracovat v této společnosti. Epizody vycházejí v měsíčních intervalech a každá z nich se zaměřuje na jiné téma, které je vždy velmi aktuální (LinkedIn, 2023a).

Do povědomí široké veřejnosti se společnost Konplan dostala v roce 2022, kdy přišla s velmi netradiční **náborovou kampaní v podobě týmové únikové hry**. Jedná se o online únikovou hru, ve které se týmy po 3-5 hráčích ve spolupráci s hlavní postavou hry Robinem snaží zachránit mladou dívku Karlu z podzemní továrny. Celá hra je proložena úkoly, které HR oddělení pomáhají odhalit skrytý talent jednotlivých účastníků a identifikovat jedince, kteří by potenciálně mohli doplnit současné pracovní týmy společnosti. Úniková hra je kreslená ve stylu komiksu (Konplan, s.r.o., 2022). Společnost

za tuto náborovou kampaň získala 1. místo v soutěži Recruitment Academy Awards v kategorii „Náborová kampaň roku 2023“ (HR news, 2023).

Konplan si také zakládá na **spolupráci se základními, středními i vysokými školami**. Společnost **je součástí několika projektů**, mezi které patří např. „SET – Žáci objevují techniku“, „Němčina nad zlato“ a „Echt Praxe“ (LinkedIn, 2023b). Společnost pořádá exkurze pro střední školy nejen ve svých prostorách, ale i v mateřské společnosti Krones. **Podporuje také sportovní akce** jako je Škoda Fit Půlmaraton a pravidelně sponzoruje vlastní běžecký tým v rámci Půlmaratonu Plzeňského kraje (LinkedIn, 2023c).

Společnost dále získala nejvyšší ocenění v soutěži **Stejná šance – zaměstnavatel roku 2023 v Plzeňském kraji**. Jedná se o soutěž, která oceňuje podniky, které poskytují rovné pracovní příležitosti pro všechny, bez ohledu na zdravotní postižení (LinkedIn, 2023d).

4 Motivační systém společnosti

Společnost Konplan se řídí heslem „Lidé na prvním místě“. Aktivně se zabývá tématem **péče o zaměstnance a well-being**. Péče o zaměstnance zahrnuje poskytování základních benefitů a soustředí se na konkrétní aspekty pracovního prostředí. Zatímco well-being usiluje o celkový rozvoj a spokojenost pracovníků v osobní i profesní rovině. Konplan patří ke společnostem, které si uvědomují, že klíčovým prvkem pro úspěch celé firmy není jen know-how a výborná týmová spolupráce, ale i fyzické a duševní zdraví zaměstnanců (Deník, 2023b).

Svým současným i novým kolegům Konplan nabízí přátelské pracovní prostředí, atraktivní pracovní příležitosti a možnost kreativní práce. Společnost klade důraz na **work-life balance**, tedy na nalezení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Konplan.cz, 2024).

4.1 Atmosféra pracovního prostředí a firemní kultura

Zaměstnanci společnosti Konplan pracují v moderním prostředí, ve kterém panuje přátelská atmosféra. Pracovní kolektiv tvoří Generace X, Y a Z. Dle hodnocení bývalých i současných zaměstnanců na webové stránce Atmoskop společnost umožňuje svým zaměstnancům skloubení pracovního a osobního života, poskytuje stabilitu a jistotu do budoucna, slušné jednání. Zaměstnanci oceňují na svých spolupracovnících zejména spolehlivost, vzájemné porozumění a ochotu spolupracovat. U svých nadřízených si váží férového jednání, důvěry, spolupráce a schopnosti pochválit (Atmoskop, 2024). Vedoucí pracovníci podporují delegování a uplatňují participativní styl vedení. Přestože se jedná o velkou společnost, všichni se osobně znají (M. Halušítzová, osobní komunikace, 11. 3. 2024).

Společnost Konplan si v rámci firemní kultury definovala následujících 8 principů a těmi jsou:

- Ctíme vzájemný respekt a úctu.
- Lidé pro nás nejsou čísla.
- Podporujeme otevřenou komunikaci.
- Přístupnost managementu.
- Snažíme se řešit individuální problémy zaměstnanců.

- Snažíme se vytvářet zdravé firemní prostředí.
- Prosazujeme respekt k rozdílným názorům.
- Každý má možnost vyslovit vlastní názor (Deník, 2023a).

Společnost vnímá atmosféru pracovního prostředí a firemní kulturu jako týmovou spolupráci (Deník, 2023a).

4.2 Systém hodnocení a odměňování

Vedoucí pracovníci provádí každý rok hodnotící rozhovor se svými podřízenými. V rámci tohoto rozhovoru vedoucí posuzuje oblasti zaměření a jednání. Oblast zaměření zhodnocuje hmatatelné výsledky, kterých zaměstnanec dosáhl. Oblast jednání posuzuje inovativní přístup, týmovou spolupráci, otevřenou komunikaci, odpovědnost, zvládání složitých úkolů, vytváření hodnot, určování priorit a snahu o neustálé zlepšování. Pro hodnocení je využívána následující čtyřstupňová škála: zaměstnanec potřebuje rozvoj, dosahuje požadovaných znalostí, přesahuje požadované znalosti a je výjimečný. Na základě získaných informací je navržen individuální rozvojový plán zaměstnance. U nových zaměstnanců probíhá hodnotící rozhovor po skončení zkušební doby (Konplan, s.r.o., 2024b).

Zaměstnanci za odvedenou práci náleží odměna, která se skládá z měsíční mzdy, variabilní složky mzdy a zaměstnaneckých benefitů. Výše měsíční mzdy je každý rok managementem přehodnocována s platností od 1. dubna. Úprava mezd se mimo jiné řídí vývojem mezd na trhu práce a ekonomickými výsledky společnosti. Variabilní složka je stanovena procentuálně ze základní mzdy. Zaměstnaneckým benefitům je věnována kapitola 4.4 (Konplan, s.r.o., 2024b).

4.3 Vzdělávání a rozvoj

Společnost považuje vzdělávání za nedílnou součást motivace a osobního rozvoje zaměstnanců. Definuje vzdělávací činnosti a aktivity, které pomáhají týmům i jednotlivým zaměstnancům dosahovat stanovené cíle a požadované výsledky. Pro každý rok tým HR zpracovává plán vzdělávání a rozvoje, který obsahuje přehled rozvojových potřeb vypracovaný na základě individuálních ročních hodnotících rozhovorů. Poté je připraven HR oddělením tréninkový plán zahrnující přehled vzdělávacích aktivit, účastníků konkrétních školení a časový harmonogram. V rámci vzdělávání společnost

využívá především mentoring, koučink, stínování, e-learning, semináře, webináře a workshopy (Konplan, s.r.o., 2024b).

Společnost kromě školení povinných ze zákona (BOZP, PO, školení řidičů referenčních vozidel a první pomoci) nabízí svým zaměstnancům následující vzdělávací aktivity:

- **jazykové kurzy** – německý jazyk, anglický jazyk a český jazyk pro cizince,
- **dovednostní školení (soft skills)** – efektivní komunikace, interkulturní komunikace, jak se vypořádat se změnami a projektové řízení Waterfall / Agile,
- **manažerské dovednosti** – rozvojový program Kronos „FK24“, komunikace podle osobnostní typologie, kreativní a inovativní myšlení, jak provést lidi a týmy změnou, řešení konfliktů,
- **osobní rozvoj** – mentoring, koučink a inspirace (Konplan, s.r.o., 2024a).

4.4 Zaměstnanecké benefity

Společnost věnuje velkou pozornost otázce zaměstnaneckých benefitů. Uvědomuje si, že tyto výhody mohou výrazně přispět ke spokojenosti a motivaci stávajících pracovníků a také zvýšit atraktivitu společnosti pro potenciální zaměstnance.

Níže jsou uvedeny benefity, které společnost Konplan poskytuje svým zaměstnancům (Konplan.cz, 2024).

- **Flexibilní pracovní doba**

Společnost zavedla pružnou pracovní dobu, kdy zaměstnanci mohou do práce docházet dle svých časových možností. To zejména využívají rodiče s malými dětmi. Navíc se společnost rozhodla zkrátit **týdenní pracovní dobu na 38,5 hodiny**.

- **Home office**

Společnost nabízí svým zaměstnancům také možnost **práce z domova, a to až 10 dní za měsíc**. Jedná se o nenáročný benefit a platí pouze pro dohodnuté druhy činností.

- **Částečný pracovní úvazek**

Tento benefit především uvítají maminky s malými dětmi.

- **25 dnů dovolené a dovolená navíc**

Konplan svým zaměstnancům poskytuje k čerpání 25 dnů dovolené a k tomu ještě za každých 5 odpracovaných let zaměstnanec odměňuje 1 dnem dovolené navíc.

- **Příspěvek na volnočasové aktivity a zdraví**

Pro společnost je důležité, aby se její zaměstnanci cítili dobře jak po fyzické, tak duševní stránce, a proto jim nabízí příspěvek ve výši **až 10 000 Kč ročně na volnočasové aktivity a zdraví**.

- **Penzijní pojištění**

Společnost zaměstnancům přispívá na penzijní pojištění **12 000 Kč ročně**.

- **Firemní stravování**

Zaměstnanci mohou využívat dotované stravování ve firemní jídelně, kde mají na **výběr z 8 jídel denně**. Zaměstnanci na home office dostávají příspěvek na stravování **formou Estravenek**.

- **Odměna za pracovní výročí**

Společnost si váží svých zaměstnanců, kteří jsou u ní dlouhodobě zaměstnáni, proto je odměňuje při dosažení pracovního výročí (5, 10, 15 a 20 let).

- **Odměna za doporučení nových kolegů**

Současní zaměstnanci mohou získat odměnu za doporučení nových kolegů.

- **Sponzorované firemní sportovní aktivity**

Společnost svým zaměstnancům nabízí také možnost zúčastnit se různých sportovních aktivit, které sponzoruje. Mezi tyto akce patří např. Do práce na kole, Fit půlmaraton, Půlmaraton Plzeňského kraje.

- **Teambuilding**

Konplan nezapomíná ani na pravidelné teambuildingy v podobě **rodinného dne, vánočního večírku a různých firemních akcí**, které se konají během celého roku.

- **Speciální nabídky**

Společnost dále zaměstnancům nabízí zvýhodněné tarify O2 Family, zvýhodněné produkty od ČSOB, VIP program Datart a slevu při nákupu vozu u Škoda Auto Volf.

Následující benefity byly nově zavedeny v průběhu roku 2023 (Deník, 2023b).

- **uLékaře.cz**

Tato služba je určena nejen pro zaměstnance, ale i pro členy jejich rodiny. Služba umožňuje konzultovat zdravotní potíže s odborníky, poskytuje možnost objednat se na vyšetření a poradit se ohledně svého zdraví.

- **CrossFit**

Společnost svým zaměstnancům přispívá na permanentky do CrossFit centra, které se nachází také v ulici Technická.

- **FIT snídaně**

Pracovníkům jsou nabízeny zdravé snídaně z BIO produktů od regionálních dodavatelů.

- **Dětská skupina**

Společnost zaměstnancům nově nabízí možnost umístění dětí v dětské skupině. Tuto službu zajišťuje spolek Edukuj v prostorách volnočasového centra Skupovka v Plzni na Borech (LinkedIn, 2023e).

Mezi zaměstnanci firmy Konplan jsou nejvíce oblíbené následující benefity: flexibilní pracovní doba, home office, příspěvek na penzijní pojištění, firemní akce a dětská skupina (M. Halušitzová, osobní komunikace, 11. 3. 2024).

5 Analýza motivačního systému společnosti

Tato kapitola se zabývá analýzou současného motivačního systému společnosti Konplan. Ve společnosti každoročně probíhá zaměstnanecký průzkum, jehož cílem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců ve vybraných oblastech. Dotazování je uskutečňováno v elektronické podobě. Po jeho ukončení zaměstnanci z týmu HR zpracovávají a vyhodnocují získaná data. Informace o výsledcích průzkumu jsou následně sdělovány zaměstnancům v níže uvedených čtyřech úrovních.

1. Nejprve tým HR informuje zaměstnance o účasti, spokojenosti a výsledcích průzkumu za jednotlivé kategorie otázek (tvrzení), a to v rámci informačního setkání, kde jsou přítomni všichni zaměstnanci.
2. Výsledky na úrovni společnosti včetně srovnání s předchozím průzkumem prezentuje tým HR. Zaměstnanci se této schůzky mohou zúčastnit online nebo osobně.
3. Výsledky na úrovni oddělení (divizí) jsou sdělovány zaměstnancům jednotlivých oddělení manažerem divize a týmem HR.
4. O výsledcích na úrovni skupiny (části divize) jsou pracovníci informováni vedoucím skupiny a týmem HR (M. Halušítzová, osobní komunikace, 22. 2. 2024).

Výstupy zaměstnaneckého průzkumu, který se uskutečnil v listopadu 2023 byly poskytnuty společností Konplan pro další zpracování, provedení analýzy a závěrečné zhodnocení v rámci praktické části této diplomové práce. Finanční částky týkající se motivačního systému nebyly společností sděleny.

Zaměstnanecký průzkum proběhl formou anonymního dotazování prostřednictvím online formuláře od společnosti TCC online s.r.o. Zaměstnancům byl rozeslán e-mail s odkazem na dotazník. Každý z nich obdržel vygenerovaný unikátní kód, na jehož základě mu byl dotazník zpřístupněn. Jedná se o vhodný způsob oslovení většího počtu zaměstnanců. Dotazník obsahoval 46 otázek ve formě tvrzení, u nichž respondenti vyjádřili míru jejich souhlasu. Na **hlavní škále** mohli respondenti vybírat z následujících odpovědí:

- zcela souhlasím,
- souhlasím,
- hodnotím neutrálně,

- nesouhlasím,
- zcela nesouhlasím.

U každé otázky byli zároveň respondenti dotázáni, do jaké míry je pro ně otázka důležitá.

Na **doplňkové škále** měli na výběr z těchto odpovědí:

- není to pro mne důležité,
- spíše to pro mne není důležité,
- je to pro mne spíše důležité,
- je to pro mne velmi důležité,
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní.

Otázky byly rozděleny do následujících 11 oblastí:

- identifikace se společností,
- angažovanost,
- spokojenost s vedením společnosti,
- spokojenost s přímým nadřízeným,
- spokojenost s přístupem k zaměstnancům,
- spokojenost s komunikací,
- spokojenost s atmosférou,
- spokojenost s pracovními podmínkami,
- spokojenost s odměňováním,
- spokojenost s osobním a profesním rozvojem,
- spokojenost s externími službami.

Celý dotazník se nachází v příloze diplomové práce (*Příloha A*).

5.1 Respondenti

Zaměstnanecký průzkum neobsahuje otázky týkající se věku, pohlaví, pracovního zařazení, úrovně řízení ani délky pracovního poměru respondentů. Tato skutečnost zajišťuje společnosti získání pravdivých odpovědí, protože zaměstnanci díky absolutní anonymitě nemají obavy vyjádřit svůj názor k jednotlivým oblastem.

Zaměstnanecký průzkum byl rozeslán 300 zaměstnancům ze všech oddělení, přičemž kompletní dotazník odevzdalo 256 z nich. Jejich odpovědi budou předmětem vyhodnocení v následující kapitole.

5.2 Vyhodnocení zaměstnaneckého průzkumu

Tato podkapitola je věnována vyhodnocení zaměstnaneckého průzkumu podle následujících oblastí: identifikace se společností, angažovanost, spokojenost s vedením, spokojenost s nadřízeným, spokojenost s přístupem k zaměstnancům, spokojenost s komunikací, spokojenost s atmosférou, spokojenost s pracovními podmínkami, spokojenost s odměňováním, spokojenost s osobním a profesním rozvojem, spokojenost s externími službami.

Účelem tohoto vyhodnocení je poskytnout společnosti podrobný přehled o tom, jak zaměstnanci hodnotí současný motivační systém ve společnosti a na základě zjištěných informací navrhnout opatření pro jeho zlepšení.

Primární data byla zpracována a analyzována v programu MS Excel. Odpovědi byly v souboru zaznamenány ve formě číslic, kdy každá číslice představovala konkrétní slovní odpověď. **Hlavní škála** zahrnovala tyto možnosti: zcela souhlasím (5), souhlasím (4), hodnotím neutrálně (3), nesouhlasím (2), zcela nesouhlasím (1). Dále na **doplňkové škále** byl výběr z těchto možností: není to pro mne důležité (5), spíše to pro mne není důležité (4), je to pro mne spíše důležité (3), je to pro mne velmi důležité (2), je to pro mne zcela klíčové a zásadní (1).

Nejprve byla data očištěna o nevyplněné nebo neúplné dotazníky. Tím se statistický soubor zmenšil o 44 dotazníků. Předmětem zkoumání byly odpovědi od 256 respondentů. Následně byly vytvořeny dvě samostatné tabulky, jedna pro míru souhlasu a druhá pro míru důležitosti. Pro zjištění četnosti výskytu jednotlivých odpovědí byla využita funkce COUNTIF. Dále byly vyčísleny procentní podíly pro jednotlivé odpovědi.

Odpovědi týkající se míry souhlasu s jednotlivými tvrzeními byly pro přehlednost zaznamenány pomocí grafů a tabulek. Míra důležitosti pro respondenty byla vždy okomentována slovně u každého tvrzení.

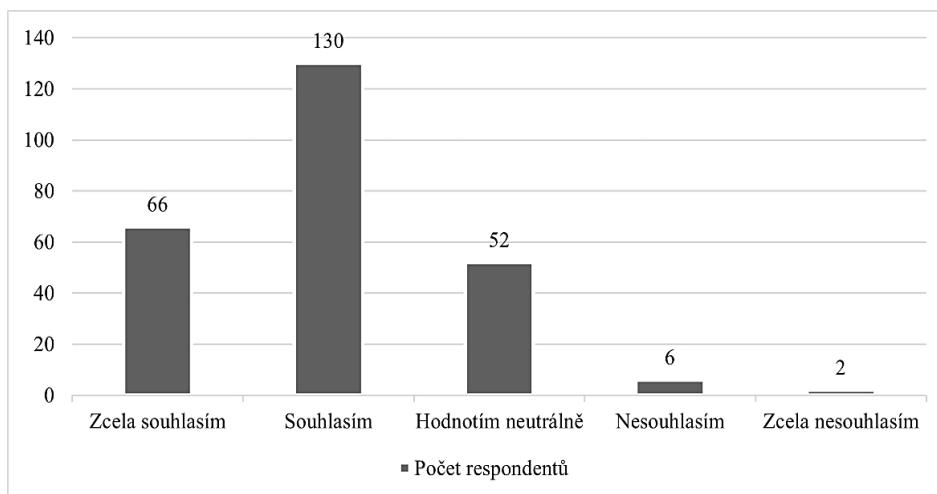
- Identifikace se společností

Otázka č. 1: Cítím se být součástí firmy.

Z grafu na obrázku 12 je patrné, že 196 zaměstnanců se cítí být součástí společnosti, 52 respondentů hodnotí tuto otázku neutrálně a pouze 8 respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Pro 122 respondentů je tato otázka zásadní či velmi

důležitá, 92 respondentů přikládá této otázce střední důležitost a 42 respondentů vnímá tuto otázku jako nedůležitou.

Obrázek 12: Cítím se být součástí firmy.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 2: Hovořím-li o firmě a jejích službách a produktech, vyjadřuji se pozitivně.

Data v tabulce 2 ukazují, že téměř 80 % zaměstnanců o firmě, jejích službách a produktech hovoří pozitivně. Celkem 17,2 % respondentů otázku hodnotí neutrálně. S tvrzením nesouhlasí 2,7 % dotázaných a 0,4 % odpovědělo zcela nesouhlasím. Celkem 126 respondentů označilo otázku za klíčovou či velmi důležitou. Pro 83 zaměstnanců je otázka spíše důležitá a pro 47 nedůležitá.

Tabulka 2: Hovořím-li o firmě a jejích službách a produktech, vyjadřuji se pozitivně.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	78	30,5
Souhlasím	126	49,2
Hodnotím neutrálně	44	17,2
Nesouhlasím	7	2,7
Zcela nesouhlasím	1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 3: Jsem hrdý/hrdá na práci, kterou dělám.

Následující tabulka ukazuje, že 71,8 % zaměstnanců je hrdých na práci, kterou vykonávají. Neutrálně odpověď hodnotí 21,9 % respondentů. Okolo 7 % dotazovaných s uvedeným tvrzením nesouhlasí. Celkem 88 dotázaných vnímá otázku jako zásadní, 91 respondentů jako velmi důležitou a 50 dotázaných pokládá otázku za spíše důležitou. Jako nedůležitou nebo spíše nedůležitou otázku označilo 27 zaměstnanců.

Tabulka 3: Jsem hrdý/hrdá na práci, kterou dělám.

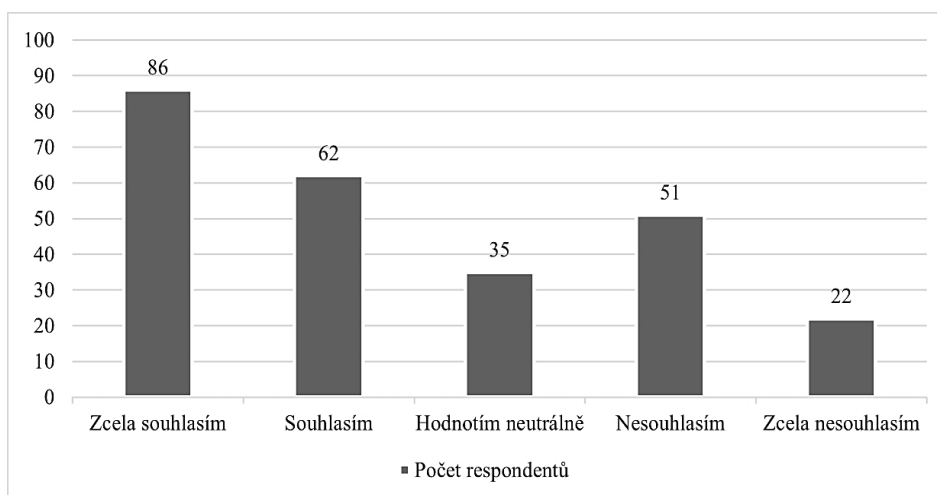
Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	70	27,3
Souhlasím	114	44,5
Hodnotím neutrálně	56	21,9
Nesouhlasím	13	5,1
Zcela nesouhlasím	3	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 4: V posledním roce jsem byl/a rozhodnut/a ve firmě zůstat a neuvažoval/a jsem o odchodu.

Graf na obrázku 13 zobrazuje skutečnost, že 148 zaměstnanců v posledním roce bylo rozhodnuto ve firmě zůstat, 35 hodnotí tvrzení neutrálně a 73 uvažovalo o odchodu. Tato otázka je pro 86 respondentů klíčová a pro 96 velmi důležitá. Dále 50 zaměstnanců označilo otázku za spíše důležitou a 24 dotázaných za nedůležitou či spíše nedůležitou.

Obrázek 13: V posledním roce jsem byl/a rozhodnut/a ve firmě zůstat a neuvažoval/a jsem o odchodu.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 5: Pokud by byla ve firmě volná pozice odpovídající kvalifikaci mého známého, rád/a mu jí doporučím.

V součtu 82 % respondentů by rozhodně doporučilo volnou pozici svému známému. Neutrálně tvrzení hodnotí 14,1 % dotázaných. S uvedeným tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí 3,9 % respondentů, jak je patrné z tabulky 4. Za klíčovou otázku ji označilo 40 dotázaných, 64 respondentů považuje otázku za velmi důležitou, 84 dotázaných vnímá otázku jako spíše důležitou. Pro 68 zaměstnanců je otázka spíše nedůležitá či nedůležitá.

Tabulka 4: Pokud by byla ve firmě volná pozice odpovídající kvalifikaci mého známého, rád/a mu jí doporučím.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	108	42,2
Souhlasím	102	39,8
Hodnotím neutrálně	36	14,1
Nesouhlasím	6	2,3
Zcela nesouhlasím	4	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 6: Zůstal/a bych ve firmě i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.

Z následující tabulky je patrné, že 180 respondentů by ve společnosti zůstalo, přestože by dostali srovnatelnou nabídku od jiné firmy. Neutrálně tvrzení hodnotí celkem 54 respondentů. V případě srovnatelné nabídky by společnost opustilo 22 dotázaných. Pro 54 respondentů je otázka zásadní, pro 91 je velmi důležitá a za spíše důležitou ji považuje 79 dotázaných. Pro 32 respondentů není důležitá.

Tabulka 5: Zůstal/a bych ve firmě i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	72	28,1
Souhlasím	108	42,2
Hodnotím neutrálně	54	21,1
Nesouhlasím	11	4,3
Zcela nesouhlasím	11	4,3

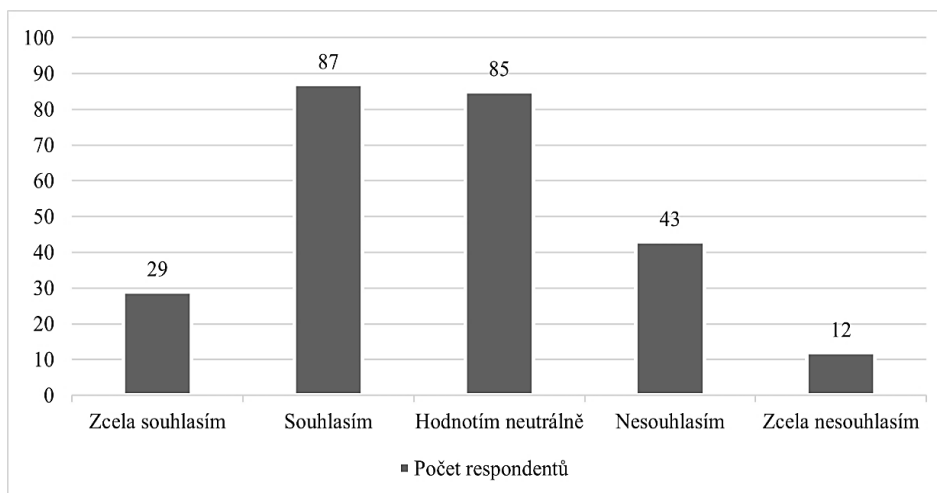
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Angažovanost

Otázka č. 7: Jsem motivován/a k tomu, abych přicházel/a s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.

Z odpovědí zaznamenaných v grafu na obrázku 14 vyplývá, že 116 respondentů je motivovaných k tomu, aby přicházeli s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 85 dotázaných. S tvrzením nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí téměř 55 respondentů. Tato otázka je zásadní pro 37 respondentů a pro 78 je velmi důležitá. Z celkového počtu zaměstnanců 91 dotázaných považuje otázku za spíše důležitou. Pro 50 respondentů není otázka důležitá.

Obrázek 14: Jsem motivován/a k tomu, abych přicházel/a s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 8: Má práce mě baví, nabíjí mě energií.

Na základě informací z tabulky 6 celkem 147 respondentů jejich práce baví a nabíjí je energií. Neutrální postoj k tvrzení zaujímá 71 dotázaných. S tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí 38 zaměstnanců. Pro 100 respondentů je tato otázka klíčová a pro 85 je velmi důležitá. Spíše důležitá je pro 56 respondentů. Za spíše nedůležitou či nedůležitou ji označilo 15 dotázaných.

Tabulka 6: Má práce mě bavit, nabíjí mě energií.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	36	14,1
Souhlasím	111	43,4
Hodnotím neutrálně	71	27,7
Nesouhlasím	28	10,9
Zcela nesouhlasím	10	3,9

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 9: Nenechám se odradit dílčími neúspěchy nebo nezdary.

Dle následující tabulky se téměř 86 % zaměstnanců nenechá odradit dílčími neúspěchy nebo nezdary. Tvrzení hodnotí neutrálně 8,6 % dotázaných, 5,5 % s tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Otázka je zásadní pro 52 dotázaných, pro 92 respondentů je velmi důležitá a 81 respondentů otázku vnímá jako spíše důležitou. Pro 31 dotázaných není otázka důležitá.

Tabulka 7: Nenechám se odradit dílčími neúspěchy nebo nezdary.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	64	25,0
Souhlasím	156	60,9
Hodnotím neutrálně	22	8,6
Nesouhlasím	12	4,7
Zcela nesouhlasím	2	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 10: Podílím se na změnách a inovacích, které firmu posouvají dál.

Z tabulky 8 je patrné, že 37,5 % zaměstnanců se podílí na změnách a inovacích, které společnost posouvají dál. Na otázku odpovědělo neutrálně 37,9 % respondentů, s tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí 24,6 % dotázaných. Tato otázka je zásadní pro 21 respondentů, pro 64 osob je otázka velmi důležitá a 91 dotázaných ji vnímá jako spíše důležitou. Celkem 80 respondentů považuje otázku za nedůležitou.

Tabulka 8: Podílím se na změnách a inovacích, které firmu posouvají dál.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	24	9,4
Souhlasím	72	28,1
Hodnotím neutrálně	97	37,9
Nesouhlasím	51	19,9
Zcela nesouhlasím	12	4,7

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 11: Svou práci se snažím dělat co nejlépe.

Dle údajů z tabulky 9 respondenti nejčastěji zcela souhlasí či souhlasí (247 respondentů) s tvrzením, že se snaží svou práci vykonávat co nejlépe. Neutrálně je hodnoceno 7 zaměstnanci a 2 dotázaní uvedli, že s tímto tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Pro 140 respondentů je otázka klíčová. Za velmi důležitou ji pokládá 72 dotázaných, 35 ji vnímá jako spíše důležitou a 9 ji označilo za nedůležitou.

Tabulka 9: Svou práci se snažím dělat co nejlépe.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	173	67,6
Souhlasím	74	28,9
Hodnotím neutrálně	7	2,7
Nesouhlasím	1	0,4
Zcela nesouhlasím	1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 12: Upozorňuji na možnosti zlepšení a zvýšení produktivity.

V součtu 62,5 % respondentů zcela souhlasí či souhlasí s tím, že upozorňují na možnosti zlepšení a zvýšení produktivity. Tvrzení hodnotí neutrálně 27,3 % dotázaných a 10,2 % dotázaných s tvrzením nesouhlasí, jak ukazuje tabulka 10. Pro 41 respondentů je otázka zásadní, 73 ji označilo za velmi důležitou a pro 97 dotázaných je spíše důležitá. Jako nedůležitou ji označilo 45 zaměstnanců.

Tabulka 10: Upozornuji na možnosti zlepšení a zvýšení produktivity.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	46	18,0
Souhlasím	114	44,5
Hodnotím neutrálně	70	27,3
Nesouhlasím	21	8,2
Zcela nesouhlasím	5	2,0

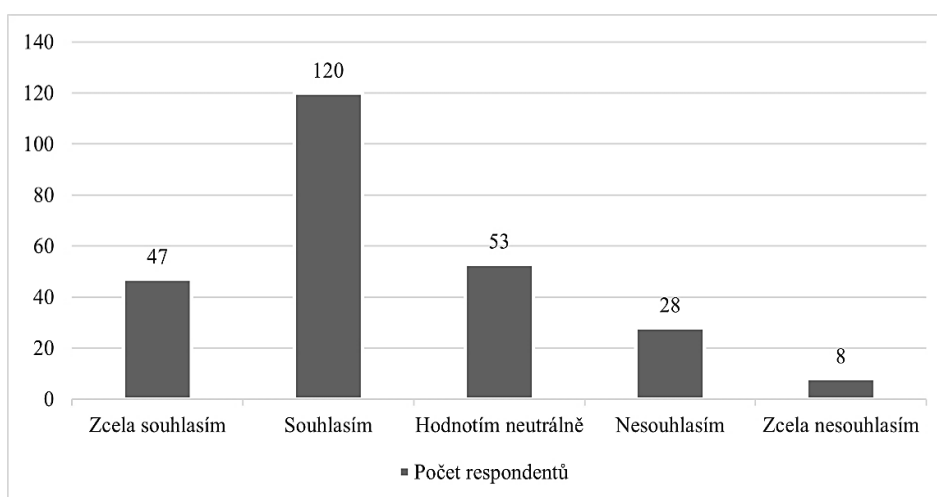
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s vedením

Otázka č. 13: Vedení včas a efektivně informuje o strategii firmy a klíčových informacích.

Většina dotázaných (167 dotázaných) souhlasí s tím, že vedení včas a efektivně informuje o strategii firmy a klíčových informacích. Neutrální postoj zaujímá 53 respondentů a 36 s uvedeným tvrzením nesouhlasí. Četnost odpovědí respondentů zobrazuje graf na obrázku 15. Otázku považuje za zásadní 50 respondentů, 80 ji vnímá jako velmi důležitou a 85 jako spíše důležitou. Pro 41 zaměstnanců je tato otázka nedůležitá.

Obrázek 15: Vedení včas a efektivně informuje o strategii firmy a klíčových informacích.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 14: Členové vedení jsou pro mě transparentní a důvěryhodní, jednají v souladu s tím, co říkají.

Podle názoru 62,9 % dotázaných jsou členové vedení transparentní a důvěryhodní, jednají v souladu s tím, co říkají. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 27,3 % respondentů a 9,8 % s tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak je patrné z tabulky 11. Celkem 74 dotázaných otázku považuje za klíčovou, 91 ji vnímá jako velmi důležitou a za spíše důležitou ji označilo 67 respondentů. Pro 24 zaměstnanců není tato otázka důležitá.

Tabulka 11: Členové vedení jsou pro mě transparentní a důvěryhodní, jednají v souladu s tím, co říkají.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	55	21,5
Souhlasím	106	41,4
Hodnotím neutrálně	70	27,3
Nesouhlasím	21	8,2
Zcela nesouhlasím	4	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 15: Členy vedení vnímám jako skutečné leadery s jasnou vizí.

Z tabulky 12 je patrné, že 150 respondentů vnímá členy vedení jako skutečné leadery s jasnou vizí, 81 dotázaných tvrzení hodnotí neutrálně a 25 s tvrzením nesouhlasí. Tato otázka je zásadní či velmi důležitá pro 147 zaměstnanců. Celkem 70 dotázaných odpovědělo, že otázka je pro ně spíše důležitá a 39 uvedlo, že ji nepokládá za důležitou.

Tabulka 12: Členy vedení vnímám jako skutečné leadery s jasnou vizí.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	46	18,0
Souhlasím	104	40,6
Hodnotím neutrálně	81	31,6
Nesouhlasím	21	8,2
Zcela nesouhlasím	4	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 16: Členové vedení jednají navzájem v souladu a jejich rozhodnutí jsou konzistentní.

Následující tabulka ukazuje, že téměř 56,6 % dotázaných souhlasí z výše uvedeným tvrzením. Dále 37,1 % respondentů hodnotí otázku neutrálně a 6,3 % zaměstnanců s tvrzením nesouhlasí. Otázku považuje za klíčovou nebo velmi důležitou 118 dotázaných, 90 respondentů ji vnímá jako spíše důležitou a 48 dotázaných ji považuje za nedůležitou.

Tabulka 13: Členové vedení jednají navzájem v souladu a jejich rozhodnutí jsou konzistentní.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	29	11,3
Souhlasím	116	45,3
Hodnotím neutrálně	95	37,1
Nesouhlasím	14	5,5
Zcela nesouhlasím	2	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s nadřízeným

Otázka č. 17: Víím, jaká je náplň mé práce a co se ode mě očekává. Rozumím zadáním mého nadřízeného.

Jak je patrné z tabulky 14 většina dotázaných (229) zná svou náplň práce a ví, co se od nich očekává. Tvrzení hodnotí neutrálně 18 respondentů a jen 9 respondentů s otázkou nesouhlasí. Pro 205 zaměstnanců je tato otázka zásadní či velmi důležitá, 43 respondentů ji vnímá jako spíše důležitou a 8 ji pokládá za nedůležitou.

Tabulka 14: Víím, jaká je náplň mé práce a co se ode mě očekává. Rozumím zadáním mého nadřízeného.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	122	47,7
Souhlasím	107	41,8
Hodnotím neutrálně	18	7,0
Nesouhlasím	8	3,1
Zcela nesouhlasím	1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 18: Nadřízený mi dává konkrétní zpětnou vazbu, hodnotí, co se mi povedlo/nepovedlo a říká, co a jak mám zlepšit.

Z dat uvedených v tabulce 15 vyplývá, že v součtu 60,2 % respondentů souhlasí s tím, že jim nadřízený dává konkrétní zpětnou vazbu a hodnotí, co se povedlo nebo nepovedlo a říká, co a jak mají zlepšit. Celkem 23,4 % dotázaných hodnotí tvrzení neutrálně a 16,4 % s ním nesouhlasí. Otázka je klíčová či velmi důležitá pro 188 dotázaných, 58 respondentů označilo otázku za spíše důležitou. Celkem 10 dotázaných pokládá otázku za nedůležitou.

Tabulka 15: Nadřízený mi dává konkrétní zpětnou vazbu, hodnotí, co se mi povedlo/nepovedlo a říká, co a jak mám zlepšit.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	58	22,7
Souhlasím	96	37,5
Hodnotím neutrálně	60	23,4
Nesouhlasím	34	13,3
Zcela nesouhlasím	8	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 19: Můj přímý nadřízený se mi věnuje a je mi k dispozici, když to potřebuji.

Z tabulky 16 je zřejmé, že celkem 221 zaměstnanců souhlasí s tím, že jejich přímý nadřízený se jim věnuje a je jim k dispozici, když potřebují. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 26 respondentů a 9 s ním nesouhlasí. Pro 198 respondentů je otázka zásadní či velmi důležitá, 44 ji označilo jako spíše důležitou a pro 14 dotázaných není otázka důležitá.

Tabulka 16: Můj přímý nadřízený se mi věnuje a je mi k dispozici, když to potřebuji.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	113	44,1
Souhlasím	108	42,2
Hodnotím neutrálně	26	10,2
Nesouhlasím	7	2,7
Zcela nesouhlasím	2	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 20: Můj přímý nadřízený podporuje můj rozvoj. Zapojuje mě do aktivit, díky kterým se učím nové věci.

Dle výsledků z tabulky 17 s výše uvedeným tvrzením souhlasí 170 zaměstnanců. Tvrzení neutrálně hodnotí 61 dotázaných a 25 s ním nesouhlasí. Celkem 155 zaměstnanců otázku označilo za zásadní nebo velmi důležitou, 78 ji vnímá jako spíše důležitou a 23 ji pokládá za nedůležitou.

Tabulka 17: Můj přímý nadřízený podporuje můj rozvoj. Zapojuje mě do aktivit, díky kterým se učím nové věci.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	60	23,4
Souhlasím	110	43,0
Hodnotím neutrálně	61	23,8
Nesouhlasím	16	6,3
Zcela nesouhlasím	9	3,5

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s přístupem k zaměstnancům

Otázka č. 21: Mám možnost vyjádřit svůj názor. Vím, že nezapadne.

Jak vyplývá z tabulky 18 celkem 63,7 % respondentů souhlasí s tím, že mají možnost vyjádřit svůj názor a ví, že bude brán v úvahu. Toto tvrzení hodnotí neutrálně 27,7 % zaměstnanců a svůj nesouhlas vyjádřilo 8,6 % dotázaných. Otázka je zásadní či velmi důležitá pro 148 zaměstnanců, 86 ji pokládá za spíše důležitou a pro 22 dotázaných není důležitá.

Tabulka 18: Mám možnost vyjádřit svůj názor. Vím, že nezapadne.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	47	18,4
Souhlasím	116	45,3
Hodnotím neutrálně	71	27,7
Nesouhlasím	17	6,6
Zcela nesouhlasím	5	2,0

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 22: Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost.

Na základě dat uvedených v tabulce níže je zřejmé, že 68,8 % zaměstnanců je spokojeno s péčí svého zaměstnavatele a také s tím, jak dbá o jejich spokojenost. Neutrálně je toto tvrzení hodnoceno 23,4 % dotázaných a 6,8 % s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Pro 183 respondentů je tato otázka velmi důležitá, 62 ji označilo za spíše důležitou a pouze 11 dotázaných uvedlo, že pro není důležitá.

Tabulka 19: Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	44	17,2
Souhlasím	132	51,6
Hodnotím neutrálně	60	23,4
Nesouhlasím	17	6,6
Zcela nesouhlasím	3	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 23: Firma nabízí benefity a ocenění těm, kteří si to zaslouží.

Celkem 135 respondentů souhlasí či zcela souhlasí s tím, že společnost nabízí benefity a ocenění těm, kteří si to zaslouží. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 92 dotázaných a 30 s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak vyplývá z tabulky níže. V součtu 164 respondentů považuje tuto otázku za zásadní či velmi důležitou a 77 za důležitou. Jen 15 zaměstnanců této otázce nepřikládá důležitost.

Tabulka 20: Firma nabízí benefity a ocenění těm, kteří si to zaslouží.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	35	13,7
Souhlasím	100	39,1
Hodnotím neutrálně	92	35,9
Nesouhlasím	27	10,5
Zcela nesouhlasím	2	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 24: Ve firmě mají všichni rovné příležitosti, se zaměstnanci je jednáno spravedlivě.

Z tabulky 21 je zřejmé, že 144 zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tím, že všichni mají ve společnosti rovné příležitosti a je s nimi jednáno spravedlivě, 78 dotázaných hodnotí toto tvrzení neutrálně. Nesouhlas projevilo 34 respondentů. Pro více než polovinu zaměstnanců (172) je tato otázka klíčová, pro 59 dotázaných je spíše důležitá a 25 ji považuje za nedůležitou či spíše nedůležitou.

Tabulka 21: Ve firmě mají všichni rovné příležitosti, se zaměstnanci je jednáno spravedlivě.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	44	17,2
Souhlasím	100	39,1
Hodnotím neutrálně	78	30,5
Nesouhlasím	28	10,9
Zcela nesouhlasím	6	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s komunikací

Otázka č. 25: Mám od kolegů a spolupracujících týmů k dispozici všechny informace, které potřebuji.

Téměř 72 % respondentů souhlasí či spíše souhlasí s tím, že mají od kolegů a spolupracujících týmů k dispozici všechny potřebné informace, 19,1 % hodnotí toto tvrzení neutrálně a 9 % s ním nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí, jak dokládá tabulka 22. Většina zaměstnanců (197) považuje tuto otázku za zásadní či velmi důležitou, 46 ji hodnotí jako spíše důležitou a 13 dotázaných ji pokládá za nedůležitou.

Tabulka 22: Mám od kolegů a spolupracujících týmů k dispozici všechny informace, které potřebuji.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	67	26,2
Souhlasím	117	45,7
Hodnotím neutrálně	49	19,1
Nesouhlasím	22	8,6
Zcela nesouhlasím	1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 26: Podstatné a důležité informace dostávám včas.

S tvrzením, že podstatné a důležité informace dostávají zaměstnanci včas, souhlasí či zcela souhlasí 151 respondentů. Neutrálně jej hodnotí 70 dotázaných a v součtu 35 nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak zachycuje tabulka 23. Zásadní či velmi důležitá je tato otázka pro 188 dotázaných, 59 ji chápe jako spíše důležitou a zbytek respondentů (9) ji nepovažuje za důležitou.

Tabulka 23: Podstatné a důležité informace dostávám včas.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	31	12,1
Souhlasím	120	46,9
Hodnotím neutrálně	70	27,3
Nesouhlasím	31	12,1
Zcela nesouhlasím	4	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 27: Informace, které se ke mně dostávají, jsou jasné a rozumím jim.

Tabulka níže ukazuje, že většina zaměstnanců (194) shledává informace, které dostává za srozumitelné, 52 jich hodnotí toto tvrzení neutrálně a pouze 10 s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Pro 178 dotázaných je tato otázka zásadní, pro 62 je spíše důležitá a 16 ji pokládá za nedůležitou.

Tabulka 24: Informace, které se ke mně dostávají, jsou jasné a rozumím jim.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	36	14,1
Souhlasím	158	61,7
Hodnotím neutrálně	52	20,3
Nesouhlasím	9	3,5
Zcela nesouhlasím	1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 28: Vím, na koho se obrátit, když potřebuji konkrétní informace.

Téměř 83 % zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tím, že ví, na koho se obrátit pro potřebné informace, 11,3 % dotázaných hodnotí toto tvrzení jako neutrální a 5,9 % respondentů s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak je vidět v tabulce 25. Většina zaměstnanců (194) považuje tuto otázku za zásadní či velmi důležitou, 53 za spíše důležitou a 9 dotázaných ji shledává nedůležitou.

Tabulka 25: Vím, na koho se obrátit, když potřebuji konkrétní informace.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	76	29,7
Souhlasím	136	53,1
Hodnotím neutrálně	29	11,3
Nesouhlasím	12	4,7
Zcela nesouhlasím	3	1,2

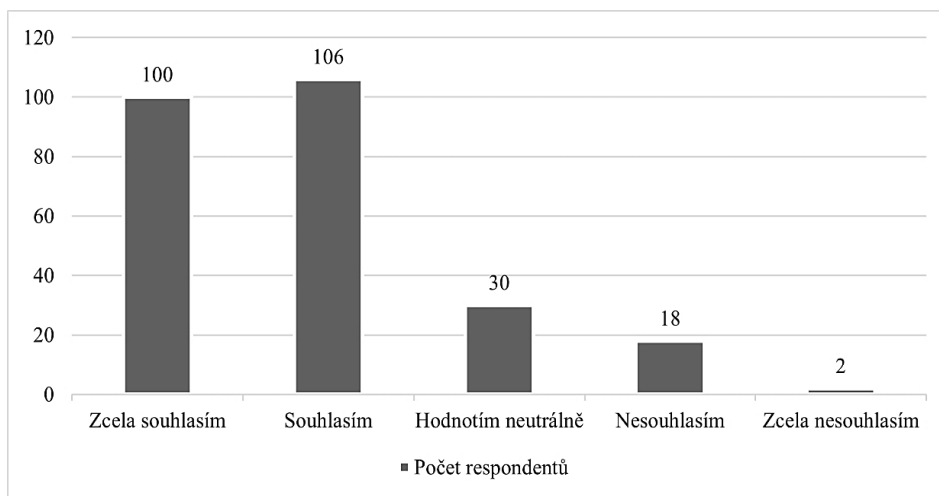
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s atmosférou

Otázka č. 29: Kolem mne panuje otevřená a pozitivní atmosféra.

Atmosféru ve společnosti označuje jako otevřenou a pozitivní 206 zaměstnanců, 30 ji hodnotí neutrálně a pouze 20 respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak zobrazuje graf na obrázku 16. Za zásadní tuto otázku považuje 203 dotázaných, 41 ji pokládá za spíše důležitou a pro 12 respondentů není důležitá.

Obrázek 16: Kolem mne panuje otevřená a pozitivní atmosféra.

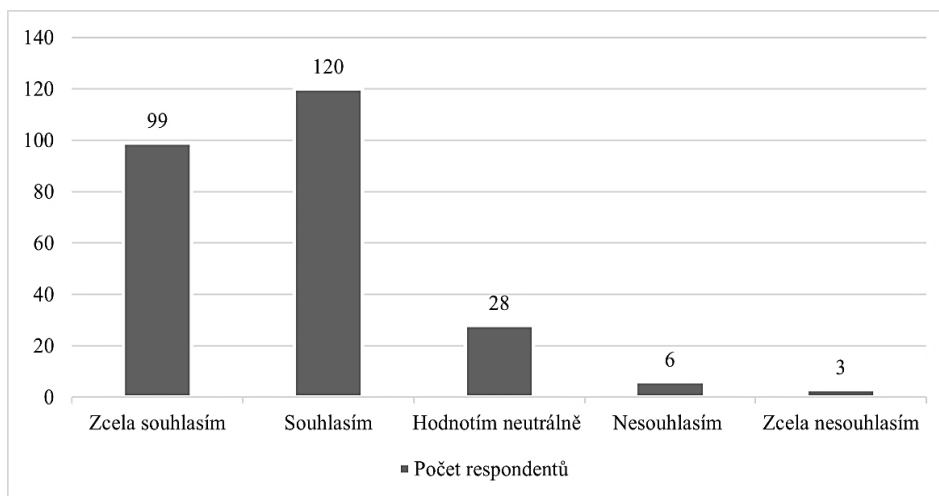


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 30: Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým. Dělají vše pro to, aby odváděli dobrou práci.

Celkem 219 zaměstnanců zastává názor, že spolu se svými kolegy tvoří efektivní tým a dělají vše pro to, aby odváděli dobrou práci. Toto tvrzení hodnotí 28 dotázaných neutrálně a pouze 9 s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak zachycuje graf na obrázku 17. Většina respondentů (207) považuje tuto otázku za zásadní, 39 za spíše důležitou a 10 ji nepovažuje za důležitou.

Obrázek 17: Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým. Dělají vše pro to, aby odváděli dobrou práci.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 31: Mezi různými odděleními a týmy ve firmě funguje dobrá spolupráce a vzájemná podpora.

Z pohledu 142 dotázaných funguje mezi různými odděleními a týmy dobrá spolupráce a vzájemná podpora. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 92 respondentů a 22 s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak je uvedeno v tabulce níže. Tato otázka je klíčová pro 159 zaměstnanců a pro 70 je spíše důležitá. Za nedůležitou ji pokládá 27 dotázaných.

Tabulka 26: Mezi různými odděleními a týmy ve firmě funguje dobrá spolupráce a vzájemná podpora.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	43	16,8
Souhlasím	99	38,7
Hodnotím neutrálně	92	35,9
Nesouhlasím	20	7,8
Zcela nesouhlasím	2	0,8

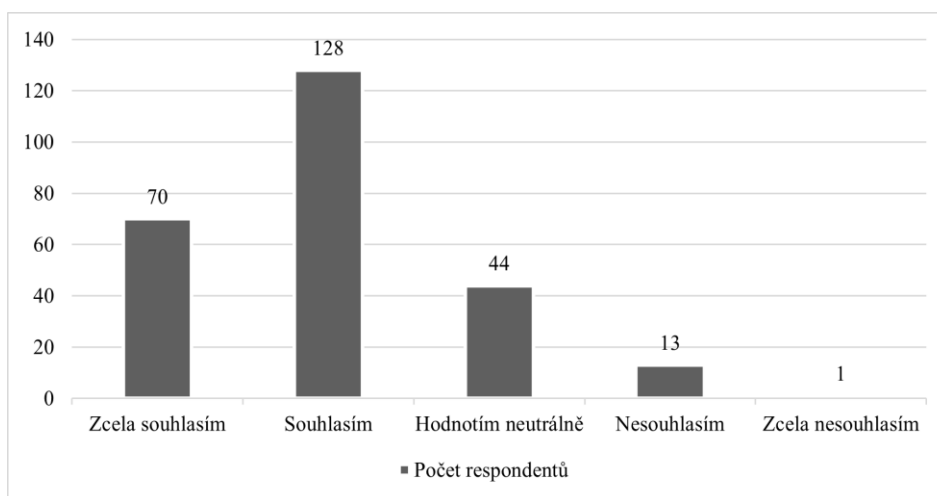
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s pracovními podmínkami

Otázka č. 32: Mám podmínky pro to dělat, co umím nejlépe a podávat kvalitní výkon.

Z grafu na obrázku 18 je zřejmé, že 198 respondentů souhlasí či zcela souhlasí s tím, že mají podmínky pro to, co umí dělat nejlépe a pro to, aby mohli podávat kvalitní výkon. Neutrálně je toto tvrzení hodnoceno 44 zaměstnanci a 14 s tvrzením nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Většina zaměstnanců (199) vnímá tuto otázku jako zásadní, 46 jako spíše důležitou a pro 11 dotázaných není důležitá.

Obrázek 18: Mám podmínky pro to dělat, co umím nejlépe a podávat kvalitní výkon.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 33: Mám ke své práci vhodné vybavení, pomůcky a nástroje.

Z tabulky 27 je zřejmé, že 213 zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tím, že mají ke své práci vhodné vybavení, pomůcky a nástroje, 32 dotázaných hodnotí toto tvrzení neutrálně. Nesouhlas projevilo 11 respondentů. Pro většinu zaměstnanců (198) je tato otázka klíčová, pro 48 dotázaných je spíše důležitá a 10 ji považuje za nedůležitou či spíše nedůležitou.

Tabulka 27: Mám ke své práci vhodné vybavení, pomůcky a nástroje.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	89	34,8
Souhlasím	124	48,4
Hodnotím neutrálně	32	12,5
Nesouhlasím	10	3,9
Zcela nesouhlasím	1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 34: Pracovní doba a její rozložení mi vyhovuje.

Většině dotázaných (235) vyhovuje pracovní doba a její rozložení, jak dokládá tabulka níže. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 14 respondentů a pouze 7 jich nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Přičemž 227 zaměstnanců považuje tuto otázku za klíčovou, 26 za spíše důležitou a pro 3 není důležitá.

Tabulka 28: Pracovní doba a její rozložení mi vyhovuje.

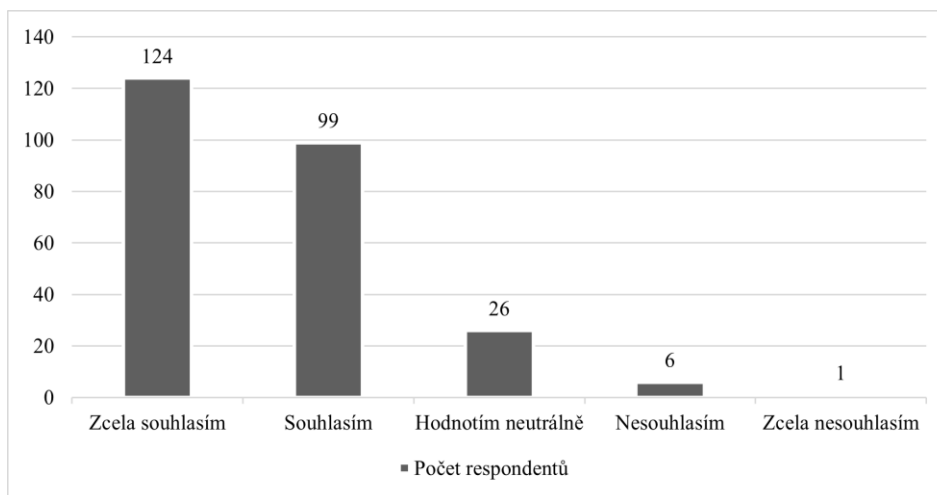
Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	162	63,3
Souhlasím	73	28,5
Hodnotím neutrálně	14	5,5
Nesouhlasím	6	2,3
Zcela nesouhlasím	1	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 35: Firma mi umožňuje sladit pracovní a osobní život.

Z odpovědí v grafu na obrázku 19 vyplývá, že 223 respondentů souhlasí či zcela souhlasí s tím, že jim společnost umožňuje sladit pracovní a osobní život. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 26 dotázaných a 7 respondentů nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Tato otázka je zásadní pro 224 respondentů a pro 27 je spíše důležitá. Pouze pro 5 zaměstnanců není otázka důležitá.

Obrázek 19: Firma mi umožňuje sladit pracovní a osobní život.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

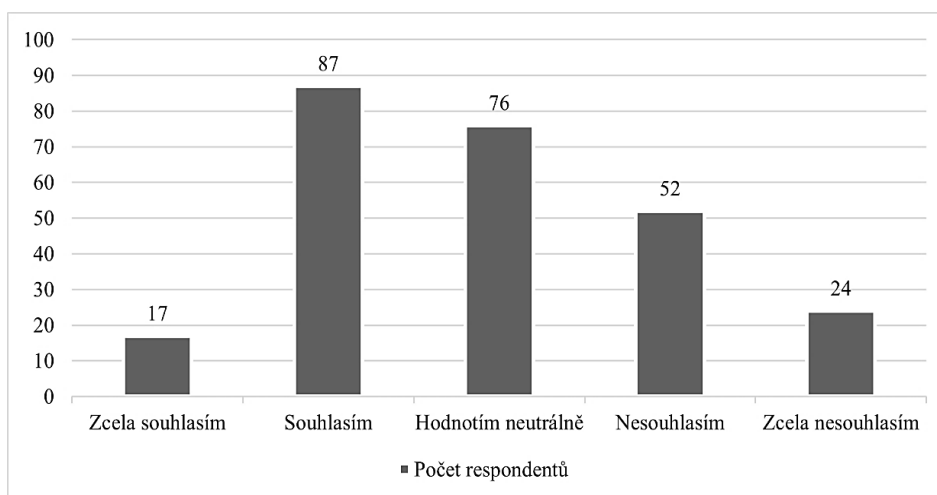
- Spokojenost s odměňováním

Otázka č. 36: Odměňování ve firmě je transparentní a férové, rozumím, co ovlivňuje výši mé mzdy.

Jak ukazuje graf na následujícím obrázku 104 zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tím, že odměňování ve firmě je transparentní a férové, 76 dotázaných hodnotí toto tvrzení neutrálně. Nesouhlas projevilo 76 respondentů. Pro většinu zaměstnanců (214) je

tato otázka klíčová, pro 33 dotázaných je spíše důležitá a 9 respondentů ji označilo za nedůležitou.

Obrázek 20: Odměňování ve firmě je transparentní a férové, rozumím, co ovlivňuje výši mé mzdy.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 37: Má mzda a struktura odměny mě motivuje pracovat kvalitně a odvádět vysoký výkon.

Z tabulky 29 vyplývá, že 43,4 % zaměstnanců je mzdou a strukturou odměny motivováno pracovat kvalitně a s vysokým výkonem, 31,6 % hodnotí toto tvrzení neutrálně a 25 % dotázaných s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Celkem 214 zaměstnanců pokládá tuto otázku za klíčovou a 34 za spíše důležitou. Za nedůležitou či spíše nedůležitou ji považuje 8 respondentů.

Tabulka 29: Má mzda a struktura odměny mě motivuje pracovat kvalitně a odvádět vysoký výkon.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	22	8,6
Souhlasím	89	34,8
Hodnotím neutrálně	81	31,6
Nesouhlasím	49	19,1
Zcela nesouhlasím	15	5,9

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 38: Má mzda je vzhledem k mé kvalifikaci, oboru a náročnosti srovnatelná na trhu.

Z pohledu 79 dotázaných má mzdu s ohledem na kvalifikaci, obor a náročnost srovnatelná se mzdou na trhu práce. Neutrálně hodnotí toto tvrzení 85 respondentů a 92 s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak je uvedeno v tabulce 30. Tato otázka je klíčová pro 215 zaměstnanců a pro 32 je spíše důležitá. Za nedůležitou ji pokládá 10 dotázaných.

Tabulka 30: Má mzda je vzhledem k mé kvalifikaci, oboru a náročnosti srovnatelná na trhu.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	10	3,9
Souhlasím	69	27,0
Hodnotím neutrálně	85	33,2
Nesouhlasím	64	25,0
Zcela nesouhlasím	28	10,9

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s osobním a profesním rozvojem

Otázka č. 39: Nově nastoupeným zaměstnancům je poskytována adekvátní podpora při adaptaci a jejich zaučení v nové roli.

Téměř 77 % zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tím, že nově nastoupeným zaměstnancům je poskytována adekvátní podpora při jejich adaptaci a zaučení, jak je vidět v tabulce 31. Neutrálně toto tvrzení hodnotí 16,4 % dotázaných a 6,7 % s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Pro 169 zaměstnanců se jedná o klíčovou otázku a pro 58 o spíše důležitou. Zbylých 29 respondentů ji označilo za nedůležitou.

Tabulka 31: Nově nastoupeným zaměstnancům je poskytována adekvátní podpora při adaptaci a jejich zaučení v nové roli.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	70	27,3
Souhlasím	127	49,6
Hodnotím neutrálně	42	16,4
Nesouhlasím	13	5,1
Zcela nesouhlasím	4	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 40: Nabídka školení a rozvoje je přiměřená a pokrývá mé potřeby.

Celkem 112 zaměstnanců zastává názor, že nabídka školení a rozvoje je přiměřená a pokrývá jejich potřeby. Toto tvrzení hodnotí 90 dotázaných neutrálně a pouze 54 s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak zachycuje tabulka 32. Více než polovina zaměstnanců (143) považuje tuto otázku za zásadní, 77 za spíše důležitou a 36 ji považuje za nedůležitou.

Tabulka 32: Nabídka školení a rozvoje je přiměřená a pokrývá mé potřeby.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	28	10,9
Souhlasím	84	32,8
Hodnotím neutrálně	90	35,2
Nesouhlasím	46	18,0
Zcela nesouhlasím	8	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 41: Mám možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se.

Tabulka níže ukazuje, že 50,4 % zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tím, že mají možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se. Uvedené tvrzení hodnotí neutrálně 32 % dotázaných a nesouhlasí či zcela nesouhlasí 17,6 % respondentů. Pro 168 dotázaných je tato otázka zásadní, pro 69 je spíše důležitá a 19 zaměstnanců ji pokládá za nedůležitou.

Tabulka 33: Mám možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	34	13,3
Souhlasím	95	37,1
Hodnotím neutrálně	82	32,0
Nesouhlasím	33	12,9
Zcela nesouhlasím	12	4,7

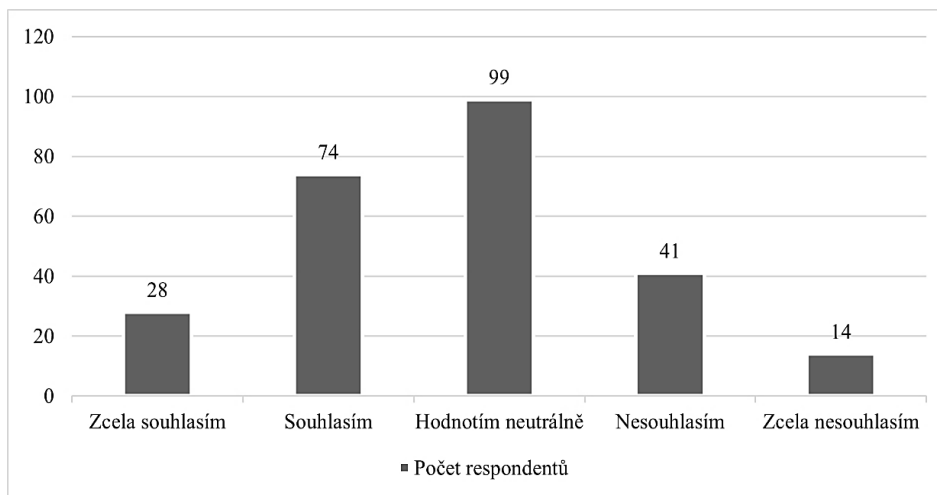
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 42: V rámci firmy mohu plánovat svou kariéru a profesní směřování.

V součtu 102 zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tvrzením, že v rámci firmy mohou plánovat svou kariéru a profesní směřování. Neutrální postoj zaujímá 99 respondentů

a 55 uvedeným tvrzením nesouhlasí či spíše nesouhlasí. Četnost odpovědí respondentů zobrazuje graf na obrázku 21. Otázku považuje za zásadní 141 respondentů, 80 ji vnímá jako spíše důležitou. Pro 35 zaměstnanců je tato otázka nedůležitá.

Obrázek 21: V rámci firmy mohou plánovat svou kariéru a profesní směřování.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Spokojenost s externími službami

Otázka č. 43: Externě najímané služby ve firmě jsou na dobré úrovni.

Z tabulky 34 je patrné, že 135 zaměstnanců souhlasí či zcela souhlasí s tím, že firmou externě najímané služby (kantýna, úklid, IT) jsou na dobré úrovni. Z celkového počtu dotázaných 93 hodnotí toto tvrzení neutrálně a 28 s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Celkem 93 respondentů označilo tuto otázku za zásadní, 86 za spíše důležitou a pro 77 dotázaných není otázka důležitá.

Tabulka 34: Externě najímané služby ve firmě jsou na dobré úrovni.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	34	13,3
Souhlasím	101	39,5
Hodnotím neutrálně	93	36,3
Nesouhlasím	23	9,0
Zcela nesouhlasím	5	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 44: Nabídka a kvalita stravování mi vyhovuje.

Dle údajů zaznamenaných v tabulce 35 více jak polovina zaměstnanců (67,2 %) souhlasí či spíše souhlasí s výše uvedeným tvrzením, 18,8 % jej hodnotí neutrálně a 14 % s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí. Pro 145 zaměstnanců je tato otázka zásadní, pro 73 je spíše důležitá a 38 dotázaných ji hodnotí jako nedůležitou.

Tabulka 35: Nabídka a kvalita stravování mi vyhovuje.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	50	19,5
Souhlasím	122	47,7
Hodnotím neutrálně	48	18,8
Nesouhlasím	29	11,3
Zcela nesouhlasím	7	2,7

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 45: Úroveň úklidových služeb (čistota a četnost) v budově mi vyhovuje.

Necelých 83 % zaměstnanců souhlasí či spíše souhlasí s tím, že jim úroveň úklidových služeb vyhovuje, 11,3 % hodnotí uvedené tvrzení neutrálně a 6,3 % s ním nesouhlasí či zcela nesouhlasí, jak patrné v tabulce níže. Otázka je hodnocena 136 zaměstnanci jako zásadní či velmi důležitá, 75 ji označilo za spíše důležitou a pro 45 dotázaných je nedůležitá.

Tabulka 36: Úroveň úklidových služeb (čistota a četnost) v budově mi vyhovuje.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	84	32,8
Souhlasím	127	49,6
Hodnotím neutrálně	29	11,3
Nesouhlasím	14	5,5
Zcela nesouhlasím	2	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 46: Dostupnost IT služeb a řešení mých požadavků mi vyhovuje.

Dle výsledků z tabulky 37 s výše uvedeným tvrzením souhlasí či zcela souhlasí téměř 49 % zaměstnanců. Tvrzení neutrálně hodnotí 27,7 % dotázaných a 23,5 % s ním

nesouhlasí. Více než polovina zaměstnanců (164) otázku vnímá jako zásadní nebo velmi důležitou, 76 jako spíše důležitou a 16 ji pokládá za nedůležitou.

Tabulka 37: Dostupnost IT služeb a řešení mých požadavků mi vyhovuje.

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Zcela souhlasím	29	11,3
Souhlasím	96	37,5
Hodnotím neutrálně	71	27,7
Nesouhlasím	46	18,0
Zcela nesouhlasím	14	5,5

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

5.3 Shrnutí výsledků zaměstnaneckého průzkumu

Zaměstnanecký průzkum byl rozeslán 300 pracovníkům napříč společností. Předmětem vyhodnocení zaměstnaneckého průzkumu byla data od 256 zaměstnanců, kteří kompletně vyplnili dotazník. Návratnost tedy činila 85,3 %. Data byla poskytnuta společností Konplan a jedná se o výsledky průzkumu, který proběhl v listopadu 2023. Zaměstnanecký průzkum byl zcela anonymní, a proto nezahrnoval otázky týkající se identifikace respondentů. Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni s tvrzeními týkajícími se vybraných oblastí.

Dotazník se skládal ze 46 otázek, které byly ve formě tvrzení a úkolem zaměstnanců bylo vyjádřit míru souhlasu s jednotlivými z nich. Respondenti mohli na **hlavní škále** vybírat z těchto možností – zcela souhlasím (5), souhlasím (4), hodnotím neutrálně (3), nesouhlasím (2), zcela nesouhlasím (1).

Dále byli respondenti dotázáni, jakou důležitost přiřadí jednotlivým otázkám. Zde měli možnost vybírat z následujících odpovědí – není to pro mne důležité (5), spíše to pro mne není důležité (4), je to pro mne spíše důležité (3), je to pro mne velmi důležité (2), je to pro mne zcela klíčové a zásadní (1).

Ze zaměstnaneckého průzkumu vyplynuly následující skutečnosti:

- téměř 80 % zaměstnanců o společnosti, jejích produktech a službách hovoří pozitivně,
- celkem 71,8 % dotázaných je hrdých na práci, kterou vykonávají,

- v posledním roce zvažovalo odchod ze společnosti 73 zaměstnanců,
- 180 zaměstnanců by v případě srovnatelné pracovní nabídky ve společnosti přesto zůstalo,
- 116 respondentů se cítí být motivováno k tomu, aby přicházeli s nápady na zlepšení současných procesů a postupů,
- volnou pozici by svému známému s odpovídající kvalifikací doporučilo 82 % respondentů,
- 147 respondentů jejich stávající práce baví a 220 se nenechá odradit dílčími neúspěchy,
- 37,5 % respondentů se podílí na změnách a inovacích, které firmu posouvají dál,
- svou práci se snaží dělat co nejlépe 96,5 % zaměstnanců a zároveň 62,5 % upozorňuje na možnosti zlepšení a zvýšení produktivity,
- většina respondentů (167) odpověděla, že vedení včas a efektivně informuje o strategii firmy a klíčových informacích,
- 62,9 % zaměstnanců souhlasí s tím, že členové vedení jsou transparentní a důvěryhodní,
- v součtu 150 respondentů vnímá členy vedení jako skutečné leadery a 145 souhlasí s tím, že členové vedení jednají navzájem v souladu,
- 229 zaměstnanců zná svoji pracovní náplň a ví, co se od nich očekává, 154 souhlasí s tím, že jim nadřízený poskytuje zpětnou vazbu a 221 dotázaných potvrzuje, že se jim nadřízený věnuje a je jim v případě potřeby k dispozici,
- 170 dotázaných cítí ze strany nadřízeného podporu k dalšímu rozvoji,
- 63,7 % respondentů souhlasí s tím, že má možnost vyjádřit svůj názor a ví, že bude brán v úvahu,
- téměř 72 % dotázaných má potřebné informace od svých kolegů a 59 % potvrzuje, že dostává informace včas,
- 75,8 % respondentů rozumí informacím, které obdrží a téměř 83 % ví, na koho se obrátit v případě potřeby konkrétních informací,
- celkem 219 zaměstnanců se shodlo, že jejich kolegové tvoří efektivní tým a 142 respondentů souhlasí s tím, že mezi týmy a odděleními funguje dobrá spolupráce,

- 198 zaměstnanců souhlasí s tím, že má podmínky pro to, co umí dělat nejlépe, zároveň 213 zaměstnanců potvrzuje, že má ke své práci vhodné vybavení a nástroje,
- téměř 92 % dotázaných je spokojeno s pracovní dobou,
- mzda a struktura odměn motivuje pracovat kvalitně 43,4 % respondentů, zároveň si 30,9 % myslí, že jejich mzda je vzhledem ke kvalifikaci srovnatelná se mzdou nabízenou na trhu práce,
- 77 % uvádí, že novým zaměstnancům je poskytována adekvátní podpora při jejich adaptaci,
- celkem 102 zaměstnanců uvedlo, že mohou v rámci společnosti plánovat svou kariéru a profesně růst,
- s externími službami jako je stravování, úklid a IT jsou zaměstnanci spokojeni.

Následující tabulka prezentuje statistické ukazatele pro vybrané otázky zaměstnaneckého průzkumu, které jsou z pohledu zaměstnanců i autorky této diplomové práce podstatné. První část zachycuje, do jaké míry zaměstnanci souhlasí s uvedenými tvrzeními a druhá část ukazuje, jakou důležitost jim přiřkládají. Pro zhodnocení bylo využito aritmetického průměru, mediánu a modu, které byly vypočítány pomocí statistických funkcí v programu MS Excel.

Tabulka 38: Statistické ukazatele pro vybrané otázky

Otázka	Míra souhlasu			Míra důležitosti		
	Aritmetický průměr	Medián	Modus	Aritmetický průměr	Medián	Modus
Otázka č. 1: Cítím se být součástí firmy.	3,98	4	4	2,60	3	3
Otázka č. 10: Podílím se na změnách a inovacích, které firmu posouvají dál.	3,18	3	3	2,99	3	3
Otázka č. 22: Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost.	3,77	4	4	2,01	2	2

Otázka č. 23: Firma nabízí benefity a ocenění těm, kteří si to zaslouží.	3,54	4	4	2,16	2	2
Otázka č. 24: Ve firmě mají všichni rovné příležitosti, se zaměstnanci je jednáno spravedlivě.	3,58	4	4	2,16	2	2
Otázka č. 29: Kolem mne panuje otevřená a pozitivní atmosféra.	4,11	4	4	1,78	2	1
Otázka č. 30: Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým. Dělalí vše pro to, aby odváděli dobrou práci.	4,20	4	4	1,81	2	1
Otázka č. 35: Firma mi umožňuje sladit pracovní a osobní život.	4,32	4	5	1,55	1	1
Otázka č. 36: Odměňování ve firmě je transparentní a férové, rozumím, co ovlivňuje výši mé mzdy.	3,08	3	4	1,75	2	1
Otázka č. 41: Mám možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se.	3,41	4	4	2,12	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Na základě výsledků uvedených v tabulce 38 lze konstatovat, že zaměstnanci hodnotí společnost pozitivně. Hodnoty aritmetického průměru se pohybují v rozpětí od 3,08 do 4,32. U většiny vybraných otázek medián dosahoval hodnoty 4 (souhlasím) na hlavní hodnotící škále (míra souhlasu). Výjimku představuje otázka č. 36, u níž medián dosahoval pouze hodnoty 3 (hodnotím neutrálně). Nejčastější odpovědi na vybrané otázky byla odpověď 4 (souhlasím), jak ukazují hodnoty modu v tabulce výše.

Další část tabulky zachycuje míru důležitosti otázek tak, jak ji vnímají zaměstnanci. Rozpětí aritmetického průměru pro doplňkovou hodnotící škálu se pohybuje v intervalu 1,55 - 2,99. Pro většinu respondentů byly tyto otázky velmi důležité (2), jak ukazuje medián výše. Četnost jednotlivých odpovědí zachycuje modus, kdy respondenti nejčastěji uvedli, že je pro ně otázka zcela klíčová a zásadní (1) či velmi důležitá (2).

5.4 Analýza silných a slabých stránek

V této kapitole jsou analyzovány silné a slabé stránky motivačního systému společnosti. Pro zpracování analýzy byly využity výsledky zaměstnaneckého průzkumu a informace z prostudovaných interních dokumentů společnosti. Na základě zjištěných skutečností byly stanoveny následující silné a slabé stránky.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti Konplan lze zahrnout především:

- **Pozitivní postoj zaměstnanců k firmě**

Zaměstnanci mají pozitivní postoj ke společnosti a cítí se být její součástí. O společnosti i produktech mluví pozitivně a podporují tak image společnosti. To pro společnost představuje významnou konkurenční výhodu. Společnost na druhé straně dává svým zaměstnancům jasně najevo, že jejich práce má smysl a je pro společnost důležitá.

- **Firemní kultura a atmosféra pracovního prostředí**

Firemní kultura podporuje otevřenou komunikaci a posiluje pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou. Ve společnosti panuje přátelská atmosféra. Mezi jednotlivými týmy funguje dobrá spolupráce, zaměstnanci se navzájem podporují a vytváří efektivní tým. Noví zaměstnanci jsou v rámci adaptačního plánu hned od začátku začleněni do chodu svého týmu a mají podporu od svých kolegů.

- **Pracovní podmínky**

Zaměstnanci pracují v moderním prostředí a mají potřebné vybavení pro výkon své práce. Společnost umožňuje zaměstnancům sladit osobní a pracovní život. K tomu přispívá flexibilní pracovní doba, zavedení zkrácené pracovní doby na 38,5 hodiny týdně a u některých profesí také možnost využít několik dní v měsíci home office.

- **Vztahy s nadřízenými**

Zaměstnanci oceňují u svých nadřízených podporu při jejich dalším rozvoji, vstřícný přístup a ochotu vždy poradit. Vedoucí pracovníci jasně formulují náplň práce jednotlivých zaměstnanců a ti přesně vědí, co se od nich očekává. Zároveň jim poskytují zpětnou vazbu k odvedené práci. Dobré vztahy nadřízených se svými nadřízenými zvyšují spokojenost a motivaci zaměstnanců ve společnosti.

- **Benefitový systém**

Benefitový systém představuje další silnou stránku motivačního systému společnosti. Společnost poskytuje svým zaměstnancům širokou nabídku benefitů. Přesto, že preference zaměstnanců v této oblasti se mohou lišit, systém benefitů je mezi zaměstnanci hodnocen pozitivně.

Slabé stránky

Ze zaměstnaneckého průzkumu vplynuly následující slabé stránky, na které by se společnost měla více zaměřit:

- **Nízká transparentnost odměňování**

Otázka týkající se transparentnosti odměňování nepřinesla pozitivní výsledek. Zaměstnanecký průzkum ukázal, že zaměstnanci často neví, jaké faktory mají vliv na výši jejich mzdy. Vzhledem k tomu, že pro většinu zaměstnanců se jedná o zásadní otázku, měla by společnost tomuto tématu věnovat větší pozornost.

- **Nízký počet zaměstnanců zapojených do procesu implementace změn a inovací**

Společnost vítá nové nápady na zlepšování stávajících pracovních postupů a procesů od svých zaměstnanců. Z výsledků zaměstnaneckého průzkumu vplynulo, že zaměstnanci jsou sice motivováni k tomu, aby přicházeli s novými nápady, ale jen malému počtu z nich je umožněno podílet se na jejich implementaci v praxi. Společnost by měla přehodnotit tuto skutečnost a pokusit se o větší zapojení zaměstnanců.

6 Navrhovaná opatření

Tato kapitola se zaměřuje na návrhy opatření, které by mohly pomoci společnosti Konplan zvýšit již tak vysokou spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem.

Většina zaměstnanců hodnotí současný motivační systém kladně. Přesto se v odměňování, účasti zaměstnanců na změnách a inovacích a také v zaměstnaneckých benefitech vyskytují některé skutečnosti, kterým by společnost mohla věnovat více pozornosti. Dílčí návrhy byly vytvořeny na základě analýzy silných a slabých stránek a také vyplynuly z osobní komunikace s HR manažerkou.

6.1 Zvýšení transparentnosti odměňování

Ze zaměstnaneckého průzkumu vyplynulo, že téměř 30 % zaměstnanců nevnímá odměňování ve firmě jako transparentní a nemají přehled o tom, co ovlivňuje výši jejich mzdy. Další 30 % dotázaných se k této otázce staví neutrálně. Na základě tohoto zjištění byl vytvořen první návrh opatření, a tím je zvýšení transparentnosti v oblasti odměňování.

Transparentnost odměňování je důležitým faktorem při vytváření vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a zároveň je také významným prvkem motivace. Přínosem transparentního odměňování pro společnost je jednak zlepšení firemní kultury, a jednak zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Zaměstnancům dává transparentnost pocit spravedlnosti v rámci odměňování, motivuje je a posiluje jejich přesvědčení, že zaměstnavatel uznává jejich hodnotu pro společnost a považují to za dobrý důvod setrvat i nadále u stávajícího zaměstnavatele (Nordli, 2024).

Níže jsou navrženy způsoby, které mohou přispět ke zvýšení transparentnosti odměňování.

- **Nastavení jednoznačných pravidel odměňování:** Každý zaměstnanec přesně ví, z jakých složek se skládá jeho mzda a jaké faktory ovlivňují její výši.
- **Vytvoření přehledu mzdových rozsahů:** Každý zaměstnanec má jasnou představu o tom, v jakém rozmezí se může pohybovat mzda na konkrétní pozici.
- **Zvýšení transparentnosti hodnocení zaměstnanců:** Zaměstnavatel stanoví metody a kritéria hodnocení, která budou všem zaměstnancům známá (Nordli, 2024).

Pro úspěšnou implementaci transparentnosti odměňování je důležitá především otevřená komunikace mezi zaměstnanci a společností. Za přípravu transparentnosti procesu odměňování by zodpovídalo HR oddělení ve spolupráci s oddělením Finance/Controlling. Postup a jednotlivé kroky by byly projednány s vedením společnosti.

6.2 Zvýšení počtu zaměstnanců zapojených do procesu implementace

Pro úspěšnost procesu implementace změn a inovací by mělo být v zájmu společnosti zapojit co nejvíce zaměstnanců. Druhým návrhem je tedy zvýšení počtu zaměstnanců zapojených do implementačního procesu.

K tomu by mohly společnosti pomoci následující kroky:

- **Vytvoření týmu, který se bude zabývat návrhy zaměstnanců a jejich případnou realizací:** Tento tým by měl na starost posouzení realizovatelnosti návrhu a jeho prodiskutování s vedením společnosti a zároveň by zodpovídal za případnou realizaci návrhu.
- **Seznámení zaměstnanců s rozhodnutím o realizaci návrhu:** Poskytnutí informací týkajících se zamýšleného návrhu. Vyslechnutí připomínek ze strany ostatních zaměstnanců.
- **Zapojení zaměstnanců do celého průběhu procesu implementace:** Zaměstnanci by měli možnost podílet se na procesu, např. poskytnutím zpětné vazby k jednotlivým fázím implementace návrhu.
- **Provedení závěrečného zhodnocení:** Seznámení zaměstnanců s výsledky a přínosem realizovaného návrhu a rozhodnutí o případné odměně zapojeným zaměstnancům.

Vytvoření týmu i další kroky by byly v kompetenci vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, pod které by uvedený návrh spadal.

6.3 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

V této podkapitole budou představeny návrhy pro oblast zaměstnaneckých benefitů, o které by společnost mohla rozšířit svou nabídku.

Prázdninová dětská skupina

V současné době společnost Konplan nabízí svým zaměstnancům umístění dětí v dětské skupině, a to od září do června. Z osobní komunikace s HR manažerkou společnosti vyplynulo, že někteří rodiče nemají možnost zajistit pro své děti hlídání během letních prázdnin, a proto by určitě uvítali možnost využívat dětskou skupinu i v průběhu července a srpna. Na základě této informace byl vypracován třetí návrh a tím je prázdninová dětská skupina. Část nákladů ve výši 50 % by byla hrazena společností Konplan jako forma benefitu a druhých 50 % by hradili rodiče dětí. Maximální kapacita dětské skupiny je 22 dětí. Následující kalkulace v tabulce 39 počítá s plnou obsazeností dětské skupiny a návštěvností 5 dnů v týdnu. Na základě informací z webové stránky Edukuj.cz byla stanovena výše nákladů na 1 dítě na částku 4 700 Kč za měsíc.

Jak bylo již zmíněno výše, náklady by byly rozděleny rovným dílem mezi společnost a rodiče. Za dvouměsíční provoz prázdninové dětské skupiny při maximálním obsazení by celkové náklady pro společnost Konplan činily 103 400 Kč. Za zajištění prázdninové dětské skupiny by zodpovídalo HR oddělení.

Tabulka 39: Náklady na prázdninovou dětskou skupinu

Kdo hradí	Náklady na 1 dítě/měsíc	Náklady na 22 dětí/měsíc	Náklady na 22 dětí/2měsíce
Konplan s.r.o. (50 %)	2 350 Kč	51 700 Kč	103 400 Kč
Zaměstnanci (50 %)	2 350 Kč	51 700 Kč	103 400 Kč
Náklady celkem	4 700 Kč	103 400 Kč	206 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Edukuj.cz (2024)

Příspěvek na dopravu

Čtvrtým návrhem je příspěvek na dopravu. Na tento benefit by měli nárok ti zaměstnanci, kterým již uplynula zkušební doba a mají trvalé bydliště mimo město Plzeň. Příspěvek by sloužil na pokrytí nákladů, které pracovníkům vznikají v souvislosti s dojížděním do zaměstnání. Zaměstnanci by mohli příspěvek využít na nákup jízdenek či pohonných hmot. Příspěvek by byl vyplácen v rozmezí od 1 000 Kč do 3 500 Kč měsíčně v závislosti na dojezdové vzdálenosti, jak je uvedeno v tabulce 40. Konkrétní částky byly stanoveny na základě informací dostupných na webových stránkách Úřadu práce ČR. Za zavedení tohoto návrhu by bylo odpovědné HR oddělení ve spolupráci s oddělením Finance/Controlling.

Tabulka 40: Výše příspěvku na dopravu

Dojezdová vzdálenost	Výše měsíčního příspěvku
Do 10 km (včetně)	1 000 Kč
Nad 10 km – 25 km	1 500 Kč
Nad 25 km – 50 km	2 500 Kč
Nad 50 km	3 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřad práce ČR (2024)

Závěr

Diplomová práce se věnovala tématu „*Motivace pracovníků ve vybraném podniku*“. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit současný motivační systém ve vybrané společnosti a následně na základě získaných informací navrhnout opatření pro tuto oblast.

V první kapitole diplomové práce byl definován pojem motivace, proces a typy motivace, motivační profil, zdroje motivace a další související pojmy. Druhá kapitola se zabývala stimulací a vedením pracovníků a také zahrnovala průzkum využívaných benefitů v podnikové praxi v roce 2023, který byl proveden Českomoravskou konfederací odborových svazů.

Třetí kapitola obsahovala představení mateřské společnosti Kronos AG a její dceřiné společnosti Konplan s.r.o., ve které byla zpracována praktická část diplomové práce. Dále byl v této kapitole charakterizován předmět podnikání zvolené společnosti. Kapitola obsahovala informace o organizační struktuře, udržitelnosti, struktuře zaměstnanců a celkové image společnosti. Čtvrtá kapitola se týkala současného motivačního systému společnosti. Dílčí kapitoly se zabývaly atmosférou pracovního prostředí, firemní kulturou, systémem hodnocení a odměňování a také vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Závěr této kapitoly byl věnován přehledu benefitů, které společnost svým pracovníkům poskytuje.

Pátá kapitole se věnovala analýze a zhodnocení současného motivačního systému společnosti Konplan s.r.o. Získaná data byla pro lepší přehlednost zaznamenána do tabulek a grafů. Výsledky analýzy ukázaly, že většina zaměstnanců hodnotí současný motivační systém pozitivně. Přesto se v odměňování, účasti zaměstnanců na změnách a inovacích a také v zaměstnaneckých benefitech objevily některé skutečnosti, na které by se společnost mohla více zaměřit.

Na základě analýzy silných a slabých stránek a osobní komunikace s HR manažerkou byla navržena celkem čtyři opatření týkající se odměňování, účasti zaměstnanců na změnách a inovacích a také zaměstnaneckých benefitů.

První návrh se věnoval transparentnosti odměňování ve společnosti. Byly zde uvedeny důvody, proč je důležité věnovat pozornost tomuto tématu. Následně byly navrženy tři způsoby, které by mohly přispět ke zvýšení transparentnosti odměňování.

Druhý návrh byl zaměřen na zvýšení počtu zaměstnanců zapojených do procesu implementace změn a inovací a obsahoval čtyři kroky, které by mohla společnost využít pro zapojení zaměstnanců do celého procesu.

Třetí návrh se týkal zřízení prázdninové dětské skupiny a také zahrnoval kalkulaci odhadovaných nákladů. Návrh počítal s maximálním využitím kapacity po dobu 2 měsíců.

Čtvrtým návrhem byl příspěvek na dopravu, na který by měli nárok zaměstnanci s trvalým bydlištěm mimo město Plzeň, a to po skončení zkušební doby. Příspěvek by hradil náklady, které pracovníkům vznikají při dojíždění do zaměstnání.

Seznam použitých zkratek

AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BIM	Building Information Management
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČMKOS	Českomoravská konfederace odborových svazů
EE & SW	Electrical Engineering & SW Solutions
FI/CO	Finance & Controlling
FM	Facility Management
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
HR	Human Resources
IT	Informačních technologie
KAM/FT	Key Account Management/Filling Technology
Ltd.	Private limited company (privátní společnost s ručením omezeným)
LTDA	Sociedade limitada (společnost s ručením omezeným)
ME	Mechanical Engineering
např.	například
OM	Office Management
PO	Požární ochrana
s.r.o.	společnost s ručením omezením

Seznam použitých zdrojů

- Anees, M. (2021). *Top 6 Employee Engagement Trends in 2021*. BRAVO.
<https://getbravo.io/employee-engagement-trends/>
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. (7th edition). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing.
https://www.google.cz/books/edition/Management_a_leadership/sUFMUF9rkXoC?hl=cs&gbpv=0
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků: Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing.
https://www.google.cz/books/edition/Odm%C4%9B%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD_pracovn%C3%ADk%C5%AF_Jak_z_odm%C4%9B/zlO1Yfo4ogwC?hl=cs&gbpv=0
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Fragment.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th edition). Kogan Page.
- Atmoskop (2024). *Atmosféra ve firmě Konplan s.r.o.* Dostupné 19. 2. 2024 z
<https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3056527-konplan-s-r-o/statistika#main>
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grafa Publishing.
<https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-11284/>
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
- Berkel, M. (2012). *Motivation von Arbeitnehmern: Darstellung und Analyse verschiedener Möglichkeiten der Motivationssteigerung*. Diplomica Verlag.
https://books.google.cz/books?id=XXdiAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Motivation+der+Arbeitnehmer&hl=cs&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2. vydání). Grada Publishing.
- Boháček, J. (2020). *Sociologie řízení*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
https://www.google.cz/books/edition/Sociologie_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/fcNJEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0
- Černá Rukavička, E. (2020). *Budova KONPLAN aspiruje nejen na Stavbu roku Plzeňského kraje 2019*. Valbek Story. <https://www.valbekstory.cz/budova-konplan-aspiruje-nejen-na-stavbu-roku-plzenskeho-kraje-2019/>
- Českomoravská konfederace odborových svazů (2023). *"Benefity 2023" - Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech*.
<https://www.cmkos.cz/cs/obsah/846/benefity-2023-pruzkum-mezi-zamestnavateli-o-poskytovanych-za/334354>

- Deník (2022). *KONPLAN a jeho řešení za hranicemi zitrka*. Dostupné 17. 2. 2024 z <https://pr.denik.cz/doporucujeme/konplan-a-jeho-reseni-za-hranicemi-zitrka-20221003.html>
- Deník (2023a). *Společnost Konplan získala ocenění v soutěži Zaměstnavatel roku 2023*. Dostupné 19. 2. 2024 z <https://pr.denik.cz/doporucujeme/spolecnost-konplan-ziskala-oceneni-v-soutezi-zamestnavatel-roku-2023-20230612.html>
- Deník (2023b). *Těšíte se do práce? Lidé z Konplanu ano a vědí proč*. Dostupné 24. 2. 2024 z <https://pr.denik.cz/doporucujeme/tesite-se-do-prace-lide-z-konplanu-ano-a-vedi-proc-20230213.html>
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků*. C. H. Beck.
https://www.google.cz/books/edition/Management_Integrace_tvrd%C3%BDch_a_m%C4%9Bkk%C3%BDc/ZTnaZOL3st4C?hl=cs&gbpv=0
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Edukuj.cz (n.d.). *Přihláška a ceník*. Dostupné 22. 3. 2024 z <https://www.edukuj.cz/skolka/prihlaska/>
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press.
- HR news (2023). *Úniková hra jako náborová kampaň přilákala mnoho talentů a získala ocenění v soutěži RAA 2023*. Dostupné 21. 2. 2024 z <https://www.hrnews.cz/rozhovory/unikova-hra-jako-naborova-kampan-prihlakala-mnoho-novych-tale-id-4312629>
- Jarošová, E., Pauknerová, D., & Lorencová, H. (2017). *Nové trendy v leadershipu*. Management Press.
https://www.google.cz/books/edition/Nov%C3%A9_trendy_v_leadershipu/oii2DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/velka-kniha-o-rizeni-firmy-747/>
- Jermář, M., & Egerová, D. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Justice.cz (2024). Dostupné 11. 2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=182176>
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>
- Konplan, s.r.o. (2022). *Zprava v lahvi*. <https://zpravavlahvi.cz/>
- Konplan, s.r.o. (2023). *Organigram*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Konplan.cz (2024). Dostupné 12. 2. 2024 z <https://konplan.cz/>

- Konplan, s.r.o. (2024a). *HR katalog kurzů*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Konplan, s.r.o. (2024b). *Personální směrnice*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Kotler, P., & Keller, K., L. (2007). *Marketing management*. (12. vydání). Grada Publishing.
https://www.google.cz/books/edition/Marketing_Management_12_vyd%C3%A1n%C3%AD/pkWsYjLsfGgC?hl=cs&gbpv=0
- Krones, AG. (2023). *Target picture overview*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Krones (2024). Dostupné 12. 2. 2024 z <https://www.krones.com/en/company/about-us/company-history.php>
- Kurzy.cz (2024). *Konplan s.r.o.* Dostupné 11. 2. 2024 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27971147/konplan-sro/>
- Lattmann, C. (2013). *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*. Physica-Verlag HD.
https://www.google.cz/books/edition/_/g3XPBgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0
- LinkedIn (2023a). *Konplan podcast*. Dostupné 21. 2. 2024 z https://www.linkedin.com/posts/konplancz_konplan-konplanprolidi-davamenapojovymlinkamdusi-activity-7100848455119458304-4AEZ/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- LinkedIn (2023b). Dostupné 21. 2. 2024 z <https://www.linkedin.com/company/konplancz/>
- LinkedIn (2023c). *Škoda Fit Půlmaraton*. Dostupné 21. 2. 2024 z https://www.linkedin.com/posts/konplancz_konplan-davamenapojovymlinkamdusi-skodafitpulmaraton-activity-7085513908207144960-7fyF/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- LinkedIn (2023d). *Stejná šance*. Dostupné 21. 2. 2024 z https://www.linkedin.com/posts/konplancz_konplan-stejnasance-davamenapojovymlinkamdusi-activity-7075850106830233600-AamC/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- LinkedIn (2023e). *Nový zaměstnanecký benefit*. Dostupné 21. 2. 2024 z https://www.linkedin.com/posts/konplancz_konplan-konplanprolidi-nasvelidimyslime-activity-7107740505081274369-LZ5N/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Maslow, A. H. (2015). *A Theory of Human Motivation*. BN Publishing.
- Maslow, A. H. (2021). *Motivace a osobnost*. Portál.
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace*. Grada Publishing.
- Nordli, B. (2024). *Pay Transparency: What It Is and How to Do It Right*. Built in.
<https://builtin.com/people-management/pay-transparency>
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Strítěský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.

- Pauknerová, D. a kolektiv. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (3. vydání). Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-603/>
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. (2. vydání). Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/tajemstvi-motivace-1912/>
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. (3. vydání). Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/tajemstvi-motivace-2491/>
- PRO-STORYS s.r.o. (2023). *Administrativní budova firmy Konplan*. Archiweb. <https://www.archiweb.cz/en/b/administrativni-budova-firmy-konplan>
- Saks., A. M., & Gruman, J. A. (2021). *Advanced Introduction to Employee Engagement*. Edward Elgar Publishing Limited. https://www.google.cz/books/edition/Advanced_Introduction_to_Employee_Engage/V3g8EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vydání). Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>
- Šmídek, P. (2023). *Administrativní budova firmy Konplan*. Archiweb. <https://www.archiweb.cz/en/b/administrativni-budova-firmy-konplan>
- Stavba roku Plzeňského kraje (2019). *Novostavba KONPLAN s.r.o., Plzeň*. Dostupné 19. 2. 2024 z https://www.stavbarokupk.cz/dt_stavby/novostavba-konplan-s-r-o-plzen/
- Tureckiova, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: Moderní trendy v HR*. Grada Publishing.
- Úřad práce ČR (2024). *Příspěvek na dojížděku*. Dostupné 22. 3. 2024 z <https://www.uradprace.cz/prispevek-na-dojizdku>
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/podnikove-rizeni-1029/>
- Vejevra, L. (2020). *V září vyhlášena Stavba roku Plzeňského kraje 2019*. Z+i. <https://zpravy.ckait.cz/vydani/2020-05/stavba-roku-plzenskeho-kraje-2019/>
- Wágnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpis z obchodního rejstříku společnosti Konplan s.r.o.	38
Tabulka 2: Hovořím-li o firmě a jejích službách a produktech, vyjadřuji se pozitivně..	53
Tabulka 3: Jsem hrdý/hrdá na práci, kterou dělám.	54
Tabulka 4: Pokud by byla ve firmě volná pozice odpovídající kvalifikaci mého známého, rád/a mu jí doporučím.	55
Tabulka 5: Zůstal/a bych ve firmě i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.	55
Tabulka 6: Má práce mě baví, nabíjí mě energií.	57
Tabulka 7: Nenechám se odradit dílčími neúspěchy nebo nezdary.	57
Tabulka 8: Podílím se na změnách a inovacích, které firmu posouvají dál.	58
Tabulka 9: Svou práci se snažím dělat co nejlépe.	58
Tabulka 10: Upozorňuji na možnosti zlepšení a zvýšení produktivity.	59
Tabulka 11: Členové vedení jsou pro mě transparentní a důvěryhodní, jednají v souladu s tím, co říkají.	60
Tabulka 12: Členy vedení vnímám jako skutečné leadery s jasnou vizí.	60
Tabulka 13: Členové vedení jednají navzájem v souladu a jejich rozhodnutí jsou konzistentní.	61
Tabulka 14: Víím, jaká je náplň mé práce a co se ode mě očekává. Rozumím zadáním mého nadřízeného.	61
Tabulka 15: Nadřízený mi dává konkrétní zpětnou vazbu, hodnotí, co se mi povedlo/nepovedlo a říká, co a jak mám zlepšit.	62
Tabulka 16: Můj přímý nadřízený se mi věnuje a je mi k dispozici, když to potřebuji.	62
Tabulka 17: Můj přímý nadřízený podporuje můj rozvoj. Zapojuje mě do aktivit, díky kterým se učím nové věci.	63
Tabulka 18: Mám možnost vyjádřit svůj názor. Víím, že nezapadne.	63
Tabulka 19: Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost.	64

Tabulka 20: Firma nabízí benefity a ocenění těm, kteří si to zaslouží.	64
Tabulka 21: Ve firmě mají všichni rovné příležitosti, se zaměstnanci je jednáno spravedlivě.	65
Tabulka 22: Mám od kolegů a spolupracujících týmů k dispozici všechny informace, které potřebuji.	66
Tabulka 23: Podstatné a důležité informace dostávám včas.	66
Tabulka 24: Informace, které se ke mně dostávají, jsou jasné a rozumím jim.	67
Tabulka 25: Vím, na koho se obrátit, když potřebuji konkrétní informace.	67
Tabulka 26: Mezi různými odděleními a týmy ve firmě funguje dobrá spolupráce a vzájemná podpora.	69
Tabulka 27: Mám ke své práci vhodné vybavení, pomůcky a nástroje.	70
Tabulka 28: Pracovní doba a její rozložení mi vyhovuje.	71
Tabulka 29: Má mzda a struktura odměny mě motivuje pracovat kvalitně a odvádět vysoký výkon.	72
Tabulka 30: Má mzda je vzhledem k mé kvalifikaci, oboru a náročnosti srovnatelná na trhu.	73
Tabulka 31: Nově nastoupeným zaměstnancům je poskytována adekvátní podpora při adaptaci a jejich zaučení v nové roli.	73
Tabulka 32: Nabídka školení a rozvoje je přiměřená a pokrývá mé potřeby.	74
Tabulka 33: Mám možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se.	74
Tabulka 34: Externě najímané služby ve firmě jsou na dobré úrovni.	75
Tabulka 35: Nabídka a kvalita stravování mi vyhovuje.	76
Tabulka 36: Úroveň úklidových služeb (čistota a četnost) v budově mi vyhovuje.	76
Tabulka 37: Dostupnost IT služeb a řešení mých požadavků mi vyhovuje.	77
Tabulka 38: Statistické ukazatele pro vybrané otázky.	79
Tabulka 39: Náklady na prázdninovou dětskou skupinu.	85
Tabulka 40: Výše příspěvku na dopravu.	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model procesu motivace	12
Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb	14
Obrázek 3: Motivační model výkonu založený na očekávání	17
Obrázek 4: Typy motivačního založení a odpovídající motivační typy lidí.....	20
Obrázek 5: Model angažovanosti zaměstnanců.....	26
Obrázek 6: Model faktorů ovlivňujících angažovanost.....	27
Obrázek 7: Podíl firem poskytujících vybrané benefity v roce 2023	34
Obrázek 8: Logo společnosti	39
Obrázek 9: Vývoj tržeb v letech 2018–2022 v tis. Kč.....	40
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti	40
Obrázek 11: Administrativní budova společnosti Konplan s.r.o.	42
Obrázek 12: Cítím se být součástí firmy.	53
Obrázek 13: V posledním roce jsem byl/a rozhodnut/a ve firmě zůstat a neuvažoval/a jsem o odchodu.	54
Obrázek 14: Jsem motivován/a k tomu, abych přicházel/a s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.....	56
Obrázek 15: Vedení včas a efektivně informuje o strategii firmy a klíčových informacích.	59
Obrázek 16: Kolem mne panuje otevřená a pozitivní atmosféra.....	68
Obrázek 17: Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým. Dělají vše pro to, aby odváděli dobrou práci.	68
Obrázek 18: Mám podmínky pro to dělat, co umím nejlépe a podávat kvalitní výkon..	70
Obrázek 19: Firma mi umožňuje sladit pracovní a osobní život.	71
Obrázek 20: Odměňování ve firmě je transparentní a férové, rozumím, co ovlivňuje výši mé mzdy.....	72
Obrázek 21: V rámci firmy mohu plánovat svou kariéru a profesní směřování.....	75

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník zaměstnaneckého průzkumu

Příloha A: Dotazník zaměstnaneckého průzkumu

Identifikace se společností

1. Cítím se být součástí firmy.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

2. Hovořím-li o firmě a jejích službách a produktech, vyjadřuji se pozitivně.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

3. Jsem hrdý/hrdá na práci, kterou dělám.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité

- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

4. V posledním roce jsem byl/a rozhodnut/a ve firmě zůstat a neuvažoval/a jsem o odchodu.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

5. Pokud by byla ve firmě volná pozice odpovídající kvalifikaci mého známého, rád/a mu jí doporučím.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

6. Zůstal/a bych ve firmě i kdybych dostal/a srovnatelnou nabídku od jiné společnosti.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Angažovanost

7. Jsem motivován/a k tomu, abych přicházel/a s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

8. Má práce mě baví, nabíjí mě energií.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

9. Nenechám se odradit dílčími neúspěchy nebo nezdary.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně

- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

10. Podílím se na změnách a inovacích, které firmu posouvají dál.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

11. Svou práci se snažím dělat co nejlépe.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

12. Upozorňuji na možnosti zlepšení a zvýšení produktivity.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně

- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s vedením

13. Vedení včas a efektivně informuje o strategii firmy a klíčových informacích.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

14. Členové vedení jsou pro mě transparentní a důvěryhodní, jednají v souladu s tím, co říkají.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

15. Členy vedení vnímám jako skutečné leadery s jasnou vizí.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

16. Členové vedení jednají navzájem v souladu a jejich rozhodnutí jsou konzistentní.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s nadřízeným

17. Víím, jaká je náplň mé práce a co se ode mě očekává. Rozumím zadáním mého nadřízeného.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité

- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

18. Nadřízený mi dává konkrétní zpětnou vazbu, hodnotí, co se mi povedlo/nepovedlo a říká, co a jak mám zlepšit.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

19. Můj přímý nadřízený se mi věnuje a je mi k dispozici, když to potřebuji.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

20. Můj přímý nadřízený podporuje můj rozvoj. Zapojuje mě do aktivit, díky kterým se učím nové věci.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s přístupem k zaměstnancům

21. Mám možnost vyjádřit svůj názor. Víím, že nezapadne.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

22. Firma pečuje o své zaměstnance a dbá na jejich spokojenost.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

23. Firma nabízí benefity a ocenění těm, kteří si to zaslouží.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím

- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

24. Ve firmě mají všichni rovné příležitosti, se zaměstnanci je jednáno spravedlivě.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s komunikací

25. Mám od kolegů a spolupracujících týmů k dispozici všechny informace, které potřebuji.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

26. Podstatné a důležité informace dostávám včas.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

27. Informace, které se ke mně dostávají, jsou jasné a rozumím jim.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

28. Víím, na koho se obrátit, když potřebuji konkrétní informace.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s atmosférou

29. Kolem mne panuje otevřená a pozitivní atmosféra.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

30. Kolegové, se kterými pracuji, tvoří efektivní tým. Dělají vše pro to, aby odváděli dobrou práci.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

31. Mezi různými odděleními a týmy ve firmě funguje dobrá spolupráce a vzájemná podpora.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité

- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s pracovními podmínkami

32. Mám podmínky pro to dělat, co umím nejlépe a podávat kvalitní výkon.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

33. Mám ke své práci vhodné vybavení, pomůcky a nástroje.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

34. Pracovní doba a její rozložení mi vyhovuje.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

35. Firma mi umožňuje sladit pracovní a osobní život.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s odměňováním

36. Odměňování ve firmě je transparentní a férové, rozumím, co ovlivňuje výši mé mzdy.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

37. Má mzda a struktura odměny mě motivuje pracovat kvalitně a odvádět vysoký výkon.

- zcela souhlasím
- souhlasím

- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

38. Má mzda je vzhledem k mé kvalifikaci, oboru a náročnosti srovnatelná na trhu.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s osobním a profesním rozvojem

39. Nově nastoupeným zaměstnancům je poskytována adekvátní podpora při adaptaci a jejich zaučení v nové roli.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

40. Nabídka školení a rozvoje je přiměřená a pokrývá mé potřeby.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

41. Mám možnost dlouhodobě profesně růst a rozvíjet se.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

42. V rámci firmy mohu plánovat svou kariéru a profesní směřování.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Spokojenost s externími službami

43. Externě najímané služby ve firmě jsou na dobré úrovni.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

44. Nabídka a kvalita stravování mi vyhovuje.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

45. Úroveň úklidových služeb (čistota a četnost) v budově mi vyhovuje.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité

- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

46. Dostupnost IT služeb a řešení mých požadavků mi vyhovuje.

- zcela souhlasím
- souhlasím
- hodnotím neutrálně
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Je pro Vás tato otázka důležitá?

- není to pro mne důležité
- spíše to pro mne není důležité
- je to pro mne spíše důležité
- je to pro mne velmi důležité
- je to pro mne zcela klíčové a zásadní

Abstrakt

Šimková, K. (2024). *Motivace pracovníků ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace pracovníků, stimulace pracovníků, angažovanost pracovníků, pracovní spokojenost, vedení pracovníků, systém odměňování, zaměstnanecký průzkum, Konplan s.r.o.

Motivace pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, které by měl podnik věnovat dostatečnou pozornost. S motivací jsou úzce spjaty pojmy spokojenost a angažovanost zaměstnanců, které významným způsobem ovlivňují dosahování podnikových cílů. Motivovaní, angažovaní a spokojení zaměstnanci jsou pro podnik klíčoví, protože odvádějí kvalitní práci, pracují s nadšením a mají zájem neustále zlepšovat své pracovní výsledky. Diplomová práce se zabývá tématem motivace pracovníků v podniku Konplan s.r.o. Cílem této práce bylo analyzovat a zhodnotit současný motivační systém ve vybrané společnosti a následně na základě získaných poznatků navrhnout opatření pro oblast motivování zaměstnanců. Pro vyhodnocení motivačního systému bylo využito dat ze zaměstnaneckého průzkumu, který společnost pravidelně provádí. Na základě informací vyplývajících z analýzy silných a slabých stránek a osobní komunikace s HR manažerkou, byla navržena opatření, která mohou společnosti pomoci zlepšit současný motivační systém.

Abstract

Šimková, K. (2024). *Motivation of Employees in the Selected Company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: employee motivation, employee stimulation, employee engagement, job satisfaction, leadership, remuneration system, employee survey, Konplan s.r.o.

Employee motivation is an important part of human resource management that should be given sufficient attention by the company. The concepts of employee satisfaction and engagement are closely related to motivation, which significantly affect the achievement of corporate objectives. Motivated, engaged and satisfied employees are key to a company because they do quality work, work with enthusiasm and are interested in continuously improving their performance. The master thesis deals with the topic of motivation of employees in the company Konplan s.r.o. The aim of this thesis was to analyse and evaluate the current motivation system in the selected company and then, based on the results, to propose measures for the area of employee motivation. To evaluate the motivation system, data from the employee survey that the company regularly conducts was used. Based on the information resulting from the strengths and weaknesses analysis and personal communication with the HR manager, measures were proposed that can help the company to improve the current motivation system.