

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 28. dubna 2008

.....

Resumé

Diplomová práce se zabývá motivací zaměstnanců v maloobchodních sítích. Obsahuje čtyři kapitoly zabývající se motivací a nastiňuje možné důsledky nedostatečné motivace zaměstnanců, a naopak důležitost motivace zaměstnanců s pozitivním dopadem pro firmu.

Druhá kapitola definuje pojem motivace a popisuje možnosti motivačních aktivit v podnicích. Ve třetí části jsou zpracovány výsledky empirického šetření, které se uskutečnilo ve vybraných maloobchodních sítích a výsledky jsou zpracovány v tabulkách a grafech. Poslední kapitola se zabývá řešením zjištěné problematiky v maloobchodních sítích. Analyzuje zjištěné nedostatky a navrhuje konkrétní řešení.

Klíčová slova

Zaměstnanecké výhody, motivace, produktivita práce, fluktuace zaměstnanců.

Résumé

This graduation theses deals with the employee motivation in retail networks. It contains four chapters in which it deals with motivation and foreshadow possible consequences of the insufficient employee motivation, and whereas importance employee motivation with the positive effect on the company.

The second chapter defines the concept „motivation” and describes the possibilities of the motivational activities in companies. In the third chapter are processed results of empirical research, which came true in choice in retail networks and results worked up into the tablets and pie charts. The last chapter deals with solving realized problems in the retail networks. It analyses realized deficiencies and suggests the concrete solutions.

Key words

Employee Benefits, Motivation, Productivity of Labour, Personnel Turnover.

Obsah

PROHLÁŠENÍ.....	3
RESUMÉ.....	4
KLÍČOVÁ SLOVA.....	4
RÉSUMÉ.....	5
KEY WORDS.....	5
OBSAH.....	6
1. ÚVOD.....	10
2. TEORIE MOTIVAČNÍCH AKTIVIT.....	11
2.1. MOTIVACE.....	11
2.2. PENZIJNÍ A ŽIVOTNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ.....	13
2.3. POHYBLIVÁ SLOŽKA PLATU.....	15
2.4. BENEFITY.....	18
2.4.1. <i>Benefity tzv. sociální</i>	18
2.4.2. <i>Pracovní benefity</i>	18
2.4.3. <i>Benefity závislé na postavení zaměstnance ve společnosti</i>	18
2.5. DALŠÍ ČLENĚNÍ BENEFITŮ:.....	19
2.5.1. <i>Hmotná motivace</i>	19
2.5.2. <i>Nehmotná motivace</i>	19
2.5.3. <i>Sociální benefity</i>	19
2.6. PENĚŽNÍ A NEPENĚŽNÍM BENEFITY.....	20
2.6.1. <i>Peněžní benefity</i>	20
2.6.1. <i>Nepeněžní benefity</i>	21
2.6.1.1. <i>Nadstandardní dovolená</i>	21
2.6.1.2. <i>Volno pro zařizování nebo léčení</i>	21
2.6.1.3. <i>Pružná pracovní doba</i>	21
2.6.1.4. <i>Práce z domova</i>	21
2.6.1.5. <i>Stravování – stravenky „Gastro Pass“</i>	22
2.6.1.6. <i>Poukázky pro volný čas – „Holiday Pass“, „Relax Pass“, „Vital Pass“</i>	22
2.7. VÝHODY BENEFITŮ PRO ZAMĚSTNAVATELE.....	24
2.7.1. <i>Daňové hledisko</i>	24
2.7.2. <i>Praktický přínos</i>	24
2.7.3. <i>Budování dobrého jména firmy</i>	24
2.8. SYSTÉM MOTIVACE 5ZET.....	25
2.8.1. <i>Zajímavá práce</i>	25
2.8.2. <i>Zprávy</i>	25
2.8.3. <i>Zapojení do rozhodování</i>	26
2.8.4. <i>Závislost nula</i>	26
2.8.5. <i>Zviditelnění v rámci kolektivu</i>	26
2.9. ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE.....	27
2.10. KONZULTOVÁNÍ A KOUČOVÁNÍ.....	28

2.11. KAFETÉRIA SYSTÉM.....	29
2.11.1. Koncepce kafetéria systému.....	32
2.11.1.1. Systém jádra.....	32
2.11.1.2. Systém bufetu.....	32
2.11.1.3. Systém alternativního menu	32
2.12. PRAVIDELNÉ PRŮZKUMY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	33
2.13. FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	33
3. EMPIRICKÝ VÝZKUM	35
3.1. INFORMACE O RESPONDENTECH.....	35
3.2. VYHODNOCENÍ OTÁZEK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY	36
Otázka 1:	36
Otázka 2:	36
Otázka 3:	36
3.3. VYHODNOCENÍ OTÁZEK PRO ZAMĚSTNANCE.....	37
Otázka 1:	37
Otázka 2:	38
Otázka 3:	39
Otázka 4:	40
Otázka 5:	43
Otázka 6:	45
Otázka 7:	45
Otázka 8:	47
Otázka 9:	48
Otázka 10:	49
Otázka 11:	50
Otázka 12:	53
Otázka 13:	54
Otázka 14:	55
Otázka 15:	56
Otázka 16:	57
Otázka 17:	58
Otázka 18:	60
Otázka 19:	61
Otázka 20:	62
Otázka 21:	63
Otázka 22:	64
Otázka 23:	65
Otázka 24:	66
Otázka 25:	67
Otázka 26:	68
Otázka 27:	69
Otázka 28:	70
4. NÁVRHY MOTIVAČNÍCH STRUKTUR	72
4.1. STANOVENÍ VIZÍ SPOLEČNOSTI.....	72
4.2. PROVÁDĚNÍ PRAVIDELNÝCH PRŮZKUMŮ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	72
4.3. CELKOVÁ REGENERACE ZAMĚSTNANCŮ	72

4.4. PROBLÉM ÚNAVY OČÍ A BOLESTI HLAVY	75
4.5. PROBLÉM BOLESTÍ ZAD A KRČNÍ PÁTEŘE	75
4.6. VYSVĚTLOVAT A KOMUNIKOVAT	76
4.7. VYTVOŘENÍ DOBRÉ ATMOSFÉRY NA PRACOVIŠTI.....	76
4.8. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	76
4.9. SPRÁVEDLIVÉ A OBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	77
4.10. VYPLÁCENÍ ODMĚN, BONUSŮ.....	77
5. ZÁVĚR	78
CITACE.....	79

Seznam zkratk a symbolů

Aj.	a jiné
Apod.	a podobně
AVS	advanced visual systems (pokročilý vizuální systém)
C	práce
ČR	Česká republika
H	volný čas
IE	důchodový efekt
Kč	korun českých
Mj.	mimo jiné
Např.	například, na příklad
Resp.	respektive
SE	substituční efekt
TE	celkový efekt
Tj.	to je(st)
Tzv.	takzvaný, tak zvaný
Viz	podívej(te) se
w	mzdová sazba

1. Úvod

Motivace zaměstnanců je v dnešní době velmi důležitou součástí managementu. Cílem mé diplomové práce je dokázat, že motivovaní pracovníci dokáží pracovat efektivněji, s větším nasazením a mohou dokonce i snížit náklady firmy. Proto se budu zabývat i tím, jak by se měli nadřízení chovat a komunikovat s podřízenými.

Součástí práce je i empirický výzkum, s jehož pomocí zjistím, které faktory motivují zaměstnance nejvíce. V závěru mé práce jsou navrženy motivační struktury, které mají zpříjemnit pracovní prostředí, zvýšit spokojenost zaměstnanců a tím i docílit snížení fluktuace zaměstnanců.

Diplomová práce je rozvržena do 4 kapitol. Druhá kapitola vysvětluje pojem motivace a popisuje jednotlivé teorie motivačních aktivit.

Třetí část obsahuje výsledky empirického šetření v jednotlivých maloobchodních řetězcích a výsledky jsou interpretovány v tabulkách a grafech.

Poslední kapitola se zabývá řešením problematiky v maloobchodních sítích. Analyzuje zjištěné nedostatky a navrhuje konkrétní řešení.

2. Teorie motivačních aktivit

2.1. Motivace

Slovo motivace vzniklo z latinského slova moveo či movere, které má význam pohybovat se, měnit, dojímat. Motivace je proces, který má vztah ke změnám, činnosti. Existují však rozdíly mezi slovy motivace a motiv. Motivace je výsledkem určitého procesu, záleží na řadě podnětů, vlastní účinnosti, časové perspektivě a emoční inteligenci.¹

Motiv je hypotetická dispozice k tomuto procesu, tedy "spouštěč" procesu motivace.

Motivaci můžeme vymezit jako proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Pojmeme obecná motivace označujeme přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Toto přání, působící ovšem s různou silou, nacházíme u každého člověka.²

Motivování spolupracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů každého manažera. Pouze motivovaný pracovník přistupuje k plnění úkolů s nadšením. A pouze nadšené plnění úkolů přináší organizaci nejlepší výsledky.

Nadřazení a způsob jejich komunikace mají na motivaci podřízených největší vliv. Ovlivňuje, jak se lidé chovají.

Dle Di Kampové vychází motivace lidí ze čtyř základních skupin faktorů. Přičemž musí působit všechny čtyři faktory. Zmiňovanými faktory jsou: úcta k lidem, projevy uznání lidem, poskytnutí odpovědnosti lidem a zábavy. Jiné faktory dobré motivace jsou: informování lidí, vybudování zpětné vazby,

¹ *Co je to vlastně ta motivace?* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/index.php?id=775>

² NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.

uznání dobré práce, naslouchání jejich názorům, zapojení do řešení problémů a zmocnění k samostatnému rozhodování.

Oba přístupy se ve svých principech příliš neodlišují. Doporučují manažerovi jednat se spolupracovníky jako s lidskými svéprávnými jedinci, poskytovat jim jistou volnost v jednání a důvěřovat v jejich schopnosti samostatně pracovat.³

Motivace úzce souvisí s efektivností. Efektivní a odpovědní lidé jsou pevnými základy úspěchu každé společnosti.

Motivaci nelze spolupracovníkům nařídít. Proto, aby se motivace začala projevat, musí manažer vytvořit podmínky či prostředí. V první řadě musí umět motivovat sám sebe. Nemůžeme očekávat od nemotivovaného manažera vytvoření motivovaného kolektivu jím řízených pracovníků.

Největším nebezpečím pro firmu není její konkurence, ale vlastní nespokojení a nemotivovaní pracovníci. To dokazuje také studie Harvard Business Review, která říká, že zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 5 % vyvolá snížení nákladů o 10%.

V posledních letech se v mnoha oblastech začínáme přibližovat k téměř hranicím technické dokonalosti, ale v oblasti sociální tomu tak zdaleka není. Pracovat s lidmi, je mnohem těžší než s neživou hmotou.

Zaměstnavatelé si neuvědomují si, že spokojenost jejich pracovníka je pro firmu také důležitá a může ji pomoci růst. Lidský potenciál ovládá všechnu špičkovou technologii a pomáhá ji efektivně využívat.

Organizace, které podceňují kultivaci silné firemní kultury, pěstování mentality hojnosti a pozitivní atmosféry na pracovišti jsou často zaskočeni odchodem špičkových lidí. Ti jsou často vyčerpaní nebo již uspokojili své potřeby, a tak jdou jinam.

³ KUBIAS, S., SIXTA, J. *Kapitoly z managementu* 2. díl. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. S. 78. ISBN 80-7083-690-X.

2.2. Penzijní a životní připojištění⁴

Penzijní připojištění se státním příspěvkem využívá v polovině roku 2007 přes 3,8 milionu obyvatel České republiky a objem prostředků evidovaných ve prospěch účastníků penzijního připojištění na jejich účtech přesáhl v polovině roku 2007 150 miliard Kč.

Penzijní připojištění je podporováno státem a stát ho podporuje právě z toho důvodu, aby lidem pomáhalo v době, kdy odejdou do důchodu a přijdou o své pravidelné příjmy. Stát nemá tedy zájem na tom, aby účastníci vybírali naspořené prostředky na penzijním připojištění již v produktivním věku.

Stát podporuje penzijní připojištění v podstatě trojím způsobem: státním příspěvkem, možností odpočtu zaplacených příspěvků do daňového základu a možností příspěvku zaměstnavatele.

Příspěvky zaměstnavatele jsou do určité výše u účastníka osvobozeny od daní a pojištění a také zaměstnavatel si může příspěvek do určité výše uplatnit jako nákladovou položku.

Ke konci června 2007 získávalo příspěvek zaměstnavatele více než 880 tisíc zaměstnanců. Příspěvek zaměstnavatele je sjednán u přibližně čtvrtiny všech uzavřených smluv v České republice. Lze očekávat, že se tento podíl bude zvyšovat.

90 % firem, které přispívají zaměstnancům na penzijní připojištění, považuje tento produkt za faktor motivace zaměstnanců a nástroj snížení jejich fluktuace.

Existence příspěvku zaměstnavatele bývá zejména u mladých lidí významným motivátorem k tomu, aby se zapojili do systému penzijního připojištění.

Nejčastějším důvodem, proč příspěvek zaměstnavatele firmy neposkytují, jsou například tyto: legislativa ještě není podle managementu

⁴ *Penzijní připojištění zvyšuje motivaci zaměstnanců.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/129934-penzijni-pripojisti-zyvsuje-motivaci-zamestnancu/>>

společnosti ustálena a firmy čekají na konkrétní podobu penzijní reformy v ČR; firma necítí dostatečný zájem ze strany zaměstnanců; management má prozatím jiné priority nebo firma přispívá již na jiný produkt (životní pojištění).

Důvody rostoucí popularity těchto finančních benefitů jsou zřejmé. S jejich pomocí lze zvýšit ohodnocení zaměstnanců, ovšem oproti prostému zvýšení mzdy lze při stejném efektu výrazně ušetřit na mzdových nákladech. A to především díky daňovým úsporám a úsporám na sociálním a zdravotním pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance.

U penzijního připojištění i životního pojištění lze stanovit různou výši příspěvků a diferencovat je mezi zaměstnanci podle funkčního postavení, různých úrovní kvalifikace nebo délky zaměstnání u firmy. Maximální možná úspora zaměstnavatele je však limitována legislativou a příslušnými zákony, resp. zákonem o daních z příjmů. Pokud přispívá zaměstnavatel na životní pojištění svého zaměstnance, může si ze základu pro výpočet daně odečíst až 8000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. V případě penzijního připojištění jsou jako náklady uznány příspěvky až do výše 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti, tj. 3 % z jeho hrubé mzdy.

Ovšem mzdová a daňová úspora není jediným důvodem, proč je životní pojištění a penzijní připojištění vhodným prostředkem ke zvyšování ohodnocení zaměstnanců. Zkušenosti společností, které zařadily tyto finanční produkty do svých sociálně-personálních programů, totiž poukazují nejen na zlepšení vztahů zaměstnanců ke společnosti a tím i na zvyšování jejich výkonnosti, ale i na zvýšení jejich sociálních jistot a tím i vyšší stabilizaci pracovních kolektivů.

2.3. Pohyblivá složka platu⁵

Většina výrobních i jiných firem však používá jako motivaci pohyblivou složku platu. Tento způsob motivování zaměstnanců má mnohem delší tradici než benefity, ale většina firem ho spíše využívá jako nástroj trestu proti nepřízpůsobivým pracovníkům.

Většina výrobních firem platí své zaměstnance mzdou, která se skládá ze dvou na sobě nezávislých finančních částkách. První a hlavní částí je základní mzda, která je fixní tedy neměnná. Druhou složkou jsou prémie. Tyto prémie jsou variabilní a většinou se odvíjí od hospodářského výsledku firmy. Proto slouží jako motivátor k lepšímu výkonu.

Důležitý pro motivaci zaměstnance je nejen částka prémie, ale také poměr mezi oběma složkami platu. Lidé mají rádi jistotu, proto je pro ně lepší, když větší část platu tvoří základní mzda a prémie jsou jen její nadstavba. Pokud je ale základní mzda příliš velká a prémie jsou jen malá částka, není to už příliš motivující. Proto je důležité stanovit poměr mezi jednotlivými složkami platu tak, aby to zaměstnance motivovalo co nejvíce.

Nejčastěji se používá poměr 70:30, kdy 70% platu tvoří základní mzda a 30% prémie. Pokud se prémie dostanou ke 20 až 10% z platu, jejich motivace bude téměř nulová. Některé firmy jsou odvážnější a využívají i poměru 50:50.

Důležitou funkcí prémie složky platu je její psychologická funkce. Prémie bývají stanoveny jako fixní částka, kterou zaměstnanec obdrží až po splnění určitých kritérií. Pokud nesplní kritéria, je potrestán a prémie jsou mu odebrány.

Aby plnila prémie složka platu svou motivační funkci, měly by být prémie cílové. Jedná se především o formu pozitivní prezentace. Prémie by měly být nastaveny tak, že pokud pracovníci dosáhnou určité hodnoty v daném kritériu, získají jako odměnu za dosažení tohoto cíle prémie. Výhodou

⁵ *Pohyblivá složka platu zvýší produktivitu práce.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://ipodnikatel.cz/odmenovani-a-motivace-zamestnancu/>>

tohoto kladného postoje jsou jejich pozitivní myšlenky a neomezená výše prémie. Prémiová složka platu netvoří tedy strop jako v prvním případě, ale jeho neomezená výše je odměna pro dobře pracující zaměstnance.

Při stanovování prémie je základ, že nesmí mít svůj strop. Prémiová složka má odrážet přínos jednotlivce do celkového výsledku pracovní skupiny, provozu či podniku. Slouží tedy jako odměna za individuální přínos každého zaměstnance do výsledků podniku a není nárokovatelnou složkou.

Při stanovení struktury prémie musíme rozhodnout, jestli dáme přednost individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci nebo týmové spolupráci. Musíme si vybrat, zda je pro nás důležitější výkon jednotlivce nebo týmu. Nejvhodnější alternativou je kombinace obou způsobů.

Pro nejlepší výkon celého týmu je zapotřebí nejlepší výkon každého jednotlivce. Zaměstnanci by proto neměli být odměňováni pouze na základě svých výsledků, ale na základě výsledku celého týmu. Z toho vyplývá, že nejprve bychom měli hodnotit úspěch týmu a pak by mělo nastat hodnocení jednotlivce, jakým výkonem přispěl dotyčný zaměstnanec k úspěchu podniku.

Výsledek úspěchu může být vztažen k různé veličině, nejvhodnější je vzájemná kombinace několika kritérií, např.: výkon, kvalita, plnění termínů, hospodárnost, bezpečnost při práci, kázeň, pracovní schopnosti, flexibilita, docházka.

Jednotlivce i tým můžeme hodnotit podle stejných nebo různých kritérií, důležité je, aby váha kritérií byla pro všechny zaměstnance v týmu stejná. Aby se mohl zaměstnanec v dalším období zlepšit a zapracovat na sobě, musí vědět, co dělá špatně a kde se může v následujícím období zlepšit.

Celý systém hodnotících kritérií a vah jednotlivých stupňů musí být nastaven tak, aby se každému zaměstnanci na jednotlivých pozicích vyplatilo směřovat svou práci pro potřeby týmu. Lze toho dosáhnout např. tak, že tým je odměňován z 80% podle výkonu, avšak jedinec ze 60% podle kvality.

Abychom vytvořili kvalitní systém prémie, musíme dokonale zpracovávat data, která slouží ke tvorbě prémiového systému.

Do celého systému premií musí být zakomponovány dvě důležité funkce. První je progresivní způsob odměňování a druhou tvoří postupně se zvyšující norma, která sleduje určitý cíl.

Při progresivním způsobu odměňování, který se týká např. výkonu, kvality, hospodárnosti, dodržování termínů či jiného kritéria, se prosazuje jeho psychologická výhoda. Každý pracovník si sám dokáže spočítat, co je pro něho nejvýhodnější. Kdy při určitém zvýšení daného kritéria se jeho odměna zvýší víc, než tomu bylo v předchozí části. Zaměstnanec má tak možnost daleko více ovlivnit výši své motivační složky. Výkon zaměstnanců se tak podstatně zvýší.

Aby podnik dále stimuloval své zaměstnance k neustálému hledání skrytých zdrojů musí do systému zakomponovat postupně se zvyšující požadavek na sledované kritérium (výkon, kvalita, hospodárnost atd.). Cíl však musí být realizovatelný. Zvýšení nad tuto hranici si zaměstnanci rozdělí do svého prémiového ohodnocení.

Pokud podnik chce opravdu zásadním způsobem zvýšit svou produktivitu, kvalitu či jiné kritérium, nestačí, aby vše nechal na zaměstnancích. Využití prémiové složky platu je pouze doplňkovou složkou k celé změně organizace výroby či chodu firmy.

2.4. Benefity⁶

Zaměstnanecké výhody neboli benefity, můžeme rozdělit do několika skupin. V Evropě se obvykle používá dělení do tří skupin:

2.4.1. Benefity tzv. sociální

- Důchodové a životní pojištění,
- podniková rekreace,
- půjčky,
- podnikové jesle či školky.

2.4.2. Pracovní benefity

- Stravování,
- prodej produktů společnosti se slevou,
- vzdělávání.

2.4.3. Benefity závislé na postavení zaměstnance ve společnosti

- Podnikové automobily,
- mobilní telefony,
- zavedení internetu do bytu a podobně.

⁶ Zvyšte mzdy s úsporou nákladů! [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/110333/>

2.5. Další členění benefitů:

2.5.1. Hmotná motivace

- Stanovení způsobu odměňování,
- tarifní stupnice, výkonnostní odměny,
- principy pro smluvní mzdy,
- mzdový předpis.

2.5.2. Nehmotná motivace

- hodnotová stupnice pracovníků,
- průzkumy spokojenosti,
- faktory spokojenosti a jejich zlepšování,
- faktory nespokojenosti a jejich eliminace.

2.5.3. Sociální benefity

- Stravování,
- příspěvky na penzijní nebo životní připojištění,
- příspěvky na rekreace,
- firemní večírky.

2.6. Peněžní a nepeněžním benefity⁷

2.6.1. Peněžní benefity

Prvním typem jsou benefity poskytované peněžní formou popř. poukázek nebo věcí, které ušetří zaměstnanci peníze. To je také hlavní přínos těchto zaměstnaneckých odměn. Tento typ je nejčastěji používán, jsou to např.:

- Příspěvek na stravování,
- příspěvek na sport a zdraví,
- příspěvky na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na ubytování a dopravu,
- příspěvek k nemocenské,
- zaměstnanecké akcie,
- penzijní a životní připojištění,
- zvýhodněné půjčky,
- vzdělávací kurzy, školení,
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- dary k životním i jiným výročím,
- naturálie – produkty firmy.

⁷ *Pohyblivá složka platu zvýší produktivitu práce.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://ipodnikatel.cz/odmenovani-a-motivace-zamestnancu/>>

2.6.1. Nepeněžní benefity

Mnohem větší hodnotu pro zaměstnance však mohou mít nepeněžní benefity. Jejich finanční hodnota se nedá přesně určit. Jsou to např:

2.6.1.1. Nadstandardní dovolená

Tento typ nepeněžního benefitu ocení především mladí zaměstnanci nebo rodičové malých dětí. Firma může rozšířit zákonem daný nárok na dovolenou o další dny či týdny. Horní hranice je prakticky neomezená, proto si můžeme zvolit nadstandardní dovolenou podle našich představ. Většinou zahraniční firmy lákají kvalitní zaměstnance na 5-ti týdenní dovolenou, která je zaměstnanci velmi ceněná.

2.6.1.2. Volno pro zařizování nebo léčení

V praxi jde o často využívanou „další dovolenou“, účelově zaměřenou především na zařizování soukromých potřeb a povinností zaměstnanců, např. návštěvami lékařů, úřadů, apod. Zaměstnanec může například jeden den v měsíci využít pro soukromé zařizování bez toho, aby firma kontrolovala skutečný důvod absence nebo aby se mu tento den odečítal z dovolené.

2.6.1.3. Pružná pracovní doba

Také tuto možnost chápe řada pracovníků jako velkou výhodu. Význam má zejména tam, kde záleží na odvedeném výkonu (výsledku) a nikoliv na tom, že zaměstnanec musí být po jistou dobu fyzicky přítomen na určitém místě. Záleží pak jen na něm, jak si svých 40 hodin týdně odpracuje.

Některé společnosti nabízí zaměstnancům dobrovolný příchod v rozmezí např. od 6 do 8 hodin, kdy je povinná denní pracovní doba 6 hodin. Zbylé dvě hodiny si může zaměstnanec poskládat tak, jak mu to vyhovuje. Někdy tak může odejít dřív, jindy pracuje déle.

2.6.1.4. Práce z domova

Čím dál tím více zaměstnání lze plně nebo částečně vykonávat z domova. Díky vývoji komunikačních technologií může mít pracovník u sebe v

byť stejné podmínky (například počítač s internetem, telefon a podobně) jako v zaměstnání.

Firma tímto způsobem nabízí zaměstnanci benefity a také ušetří za náklady na energie, nájem kanceláří a za další výdaje spojené s každodenním pobytem zaměstnance v prostorách firmy. Práce doma je pro řadu zaměstnanců efektivnější, protože umožňuje lepší rozvržení pracovní doby a často i soustředěnější výkon než v místnosti plné dalších kolegů. Často je tento způsob práce využíván ženami na mateřské dovolené nebo krátce po mateřské dovolené, kdy se musí starat o malé děti.

Nejvhodnější je k práci z domova zavést týdenní porady, kde se stanoví úkoly na nadcházející týden a zároveň se provádí kontrola předcházejících povinností.

2.6.1.5. Stravování – stravenky „Gastro Pass“⁸

Správná životospráva je základem spokojeného života. Pravidelně a zdravě jíst by měl každý zaměstnanec, proto potřeba zajistit stravování zaměstnanců, patří mezi jednu z nejvyšších každého zaměstnavatele.

Pokud firma neprovozuje vlastní podnikovou jídelnu, může svým zaměstnancům poskytnout stravenky, které jsou jednoduchým řešením vhodným pro všechny společnosti různých velikostí. Podle průzkumu, který pro Sodexho vypracovala společnost Efcia, poskytuje příspěvek na stravování svým zaměstnancům 89 % soukromých firem a 94 % státních institucí.

2.6.1.6. Poukázky pro volný čas – „Holiday Pass“, „Relax Pass“, „Vital Pass“

Je velice důležité udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Proto se v dnešní době stále více klade důraz na volnočasové

⁸ *Sestavte si snadno a rychle efektivní systém zaměstnaneckých benefitů!* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.sodexho.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/zamestnanecke-vyhody.asp>>

aktivity. Výběr zaměstnaneckých benefitů se proto odvíjí od potřeby nabídnout zaměstnancům možnost sportovního či kulturního vyžití.

Poukázka **Relax Pass** zprostředkuje zaměstnancům ideální způsob odpočinku. Díky této poukázce mohou zaměstnanci využít příspěvek na kulturu a sport dle svých zájmů.

Poukázku **Holiday Pass** může příjemce uplatnit dle své volby v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení.

Poukázky **Vital Pass** jsou určeny na preventivní a nadstandardní zdravotní péči.

Zaměstnanci mohou poukázku čerpat například na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii i na nákup léků, vitaminů a zdravotních pomůcek.

Pokud zaměstnavatel investuje do zdraví svých zaměstnanců, podpoří tak celkové snížení nemocnosti.

Prvním důvodem poskytování zaměstnaneckých benefitů je snaha udržet si kvalitní zaměstnance. Mohli by přejít ke konkurenci, ale také hledání jejich náhradníků je finančně i časově náročné.

Druhým důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede k větší motivaci, pocitu sounáležitosti s firmou a také k lepšímu výkonu. Spokojený zaměstnanec nejen lépe a více pracuje, ale také vytváří ve firmě dobrou atmosféru a nechce odejít ke konkurenci.

2.7. Výhody benefitů pro zaměstnavatele⁹

2.7.1. Daňové hledisko

Často se z těchto benefitů neodvádí daň z příjmu ani odvody sociálního a zdravotního pojištění. Proto nestojí odměňování zaměstnavatele tolik peněz, přínosná hodnota pro zaměstnance má mnohem vyšší cenu.

2.7.2. Praktický přínos

Pokud budou pracovníci často chodit do posilovny, do bazénu nebo když mají více času na odpočinek, jsou potom zdravější a firma nedoplácí na jejich absenci. Nedochází tak k nahrazování nemocného pracovníka či shánění brigádníků nebo v případě využití vlastních zdrojů, nedochází k jejich přetěžování.

Výhodné je také například i zajištění závodního stravování. Dojde ke zkrácení doby cesty na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojům, které si pak zaměstnanci musí většinou nahrazovat prodloužením pracovní doby.

2.7.3. Budování dobrého jména firmy

Spokojení zaměstnanci dělají firmě dobrou reklamu, získáme tak snadněji nové klienty či kvalitní zaměstnance. Také naše značka se bude lépe rozšiřovat. Lidé si předávají dobré zkušenosti a pro firmu je to nejlepší reklama.

⁹ *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele.* [online]. [cit. 10/2007] Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>

2.8. Systém motivace 5Zet¹⁰

Nejlépe pracuje motivovaný a loajální zaměstnanec.

Cesta vyšší motivace vede přes budování pouta a loajality mezi zaměstnancem společností. Aby tento vztah začal vzkvétat, je první krok vždy na společnosti, která musí ukázat, že o zaměstnance stojí, váží si jeho práce a má pro firmu hodnotu. Cítí-li zaměstnanec tyto jistoty, vztah začne vzkvétat.

Velmi efektivní cestou je aplikování systému motivace 5Zet (v anglicko-mluvících zemích znám jako 5I – Interesting work, Information, Involvement, Independence, Increasing visibility) jako nízkonákladové a vysoce účinné cesty pro vyšší motivaci a loajalitu zaměstnanců.

2.8.1. Zajímavá práce

Každý pracovník ocení, když ho práce baví a je mu radostí. Úkolem manažera společnosti je tedy rozpoznat, kdo se na jakou práci hodí, dělá ji s radostí a nově přidělený úkol tedy není utrpením. Samozřejmě nelze pracovníkům ukládat pouze takové práce, o kterých víme, že je dělají s radostí, protože každá společnost potřebuje zajistit i některé např. administrativní úkony, které baví málo koho.

Každý pracovník dostává alespoň část takových úkolů, které mu jsou radostí. U úkolů, o kterých víme, že pravděpodobně nebudou přijaty vřele, je nutné podat vysvětlení o důležitosti.

2.8.2. Zprávy

Zprávy a informace o společnosti a z jejího dění v sobě skrývají magickou sílu. Pokud chceme, aby zaměstnanec se cítil součástí společnosti, musíme ho informovat o krocích, které budou následovat, o dění uvnitř společnosti, o nových službách, o výsledcích apod. Zaměstnanec by

¹⁰ Kouřil, M. *Nízkonákladové cesty motivace se vyplácí*. [online]. [cit. 10/2007]
Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=195> [10]>

po těchto informacích neměl složitě pátrat, ale měly by mu být volně k dispozici.

Podstatou je otevřít maximum možných informačních kanálů, sdílet informace o výsledcích a dění se zaměstnanci a být přístupný dialogu a otázkám ze strany zaměstnanců.

2.8.3. Zapojení do rozhodování

Je důležité, aby zaměstnanec měl možnost rozhodnout, hlavně v těch případech, kdy rozhodnutí přímo ovlivňuje výsledek jeho práce. Samozřejmě si musí být vědom rizika rozhodnutí, ale vztah manažera a pracovníka by na tom měl být založen. Zaměstnanec však dokáže náležitě ocenit moc, která je mu dána a jeho loajalita ke společnosti multiplikovaně roste. Možností rozhodovat je u zaměstnance posílen impuls hledání nových cest řešení a zapojování nových nápadů. Při správném nastavení profitují všechny tři strany (zaměstnanec, manažer a společnost).

2.8.4. Závislost nula

Nikdo nemá rád přísnou kontrolu každého kroku práce a manažera přímo za zády. Je tedy nutné dát zaměstnancům určitou volnost a stanovit záchytné body, na kterých dochází ke zhodnocení stavu. Zaměstnanec tak využívá flexibilitu ke zvýšení pracovní výkonnosti a dodávají procesu přidanou hodnotu ve formě nových nápadů a vylepšení. Zvýšená volnost pracovníků není plýtvání časem, ale optimalizace zátěže jednotlivce pro progresivní růst pracovního výkonu.

2.8.5. Zviditelnění v rámci kolektivu

Každý je rád oceněn za svoji práci a bylo by škodou nevyužít tohoto motivačního nástroje. Jednoduché „děkuji Vám“ posune každého pracovníka blíže společnosti. Pokud je „poděkování“ správně načasováno, držíme v rukou nejmocnější z motivačních nástrojů. „Díky za odvedenou práci“.

Bylo by mylné považovat „pochvalu před ostatními zaměstnanci“ či „nástěnku naši nejlepší“ za nástroje doby minulé. Opak je pravdou. Každý si přeje patřit – v tom co dělá – k nejlepším a být za to patřičně odměněn.

Každá společnost by dříve, než implementuje složitý proces motivace, odměňování a schválení stohů vnitrofiremních řádů a postupů, měla zanalyzovat chování a procesy v rámci 5Zet. Nejenže ušetří čas a sníží náklady, ale dosáhne vyšší motivace a loajálnosti ze strany zaměstnanců. Systém motivace 5Zet je jakousi pomyslnou základnou úspěchu motivace.

2.9. Zvýšení produktivity práce¹¹

Řídící pracovník je jen tak dobrý, jak dobrý je jím řízený tým.

Mnoho manažerů získalo své pozice přirozeným postupem po organizačním žebříčku. Dostali se výše proto, že byli dobří ve své profesi; problémem je ale, že tito manažeři neměli zkušenosti s řízením a vedením lidí. Mohou být dobří ve svém oboru, ale pokud nedovedou dostat to samé ze svého týmu, produktivita a výnosy budou zákonitě nízké.

Existuje vztah mezi morálkou pracovníků a ziskovostí. Nízká morálka znamená nízký profit a naopak. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou prací a svými zaměstnavateli logicky pracují lépe a efektivněji než nespokojenci. Výzkumy provedené Gallupovým institutem potvrdily, že zastaralé motivační metody založené na finančních a nefinančních (služební vozidlo, notebook, mobilní telefon a další) benefitech nepůsobí dlouhodobě.

Firmy strávily desetiletí tím, že se pokoušely takto motivovat a řídit lidi, aby nakonec zjistily, že mnoho zaměstnanců odchází, nejsou šťastní, produktivita a zisky klesají a s nimi zákonitě také pracovní morálka. Řízení lidí a lidského chování neprocházelo změnami. Z tohoto stavu vyústila nutnost se tímto stavem zabývat.

¹¹ *Nouzová, Z. Jak mohou manažeři zvýšit produktivitu práce?* [online]. [cit. 10/2007] Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=919>>

V této situaci vznikl model koučingu zaměřený na zvýšení zaměstnanecké morálky. Tento nový model byl vytvořen na základě „nejlepší praxe“ v oblasti organizačního rozvoje, lidských zdrojů a metod leadershipu. Tento přístup uznává, že morálka zaměstnanců je klíčem k podnikové produktivitě a ziskovosti a zaměřuje se na metody koučingu, jako rozhodující faktor, který podpoří vyšší kvalitu pracovního života.

2.10. Konzultování a koučování¹²

Řízení nebo-li ovládání spolupracovníků, nahradíme vedením. Hlavním rozdílem je nepoužívání příkazů, ale jejich nenásilným způsobem jednání se spolupracovníky, poskytováním prostoru pro samostatné myšlení, rozhodování, jednání.

Konzultování je systémem práce manažera, při kterém dovoluje spolupracovníkům převzít iniciativu jak v diagnostice problému, tak při stanovení strategie jeho řešení. Úlohou manažera je naslouchat spolupracovníkům, ovlivňovat jejich myšlenkové pochody a poskytovat jim podporu jak při stanovování strategie, tak při jejím uskutečňování.

Při koučování má manažer podstatně aktivnější úlohu než při konzultování. Společně s koučovanými členy týmu se podílí na identifikaci problému, formulování cílů, stanovení strategie pro dosažení těchto cílů a plnění přijaté strategie na cestě k dosažení cílů. Smyslem koučování není učit a instruovat. Smyslem koučování je odstranění vnitřních zábran v člověku, které brání zlepšování výkonu, efektivnějšímu učení nebo získávání dalších zkušeností. Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon. Manažer by měl v první řadě koučovat sám sebe. Přínosy koučování pro manažera i tým jsou: lepší fungování týmu, zvýšení produktivity práce, rozvoj členů týmu, zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti i mimo pracoviště, rozšíření disponibilního času manažera,

¹² Kubias, S., Sixta, J., *Kapitoly z managementu* 2. díl. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. S. 78. ISBN 80-7083-690-X.

rozvoj tvůrčího myšlení, lepší využití lidí a jejich dovedností i zdrojů, rychlejší a efektivnější zpětná vazba při výskytu ohrožení apod.

Je přínosem se věnovat každému z manažerů. Měli by mít pocit, že jsme s nimi.

Mise a vize, kterou vytváříme musí vyzařovat ochotu společnosti spolupracovat s každým zaměstnancem. Lidé si musí uvědomit, že na nich, kteří svou prací vytvářejí zisk, firmě záleží.

Proto je důležité budovat atmosféru důvěry a pokud se lidem něco nelíbí, dovolme jim, aby na problém poukázali.

Vytvářejme transformační týmy. Cílem je, aby každý zaměstnanec přinášel do firmy svůj vklad. V rámci těchto týmů můžeme zúročit dobré zkušenosti a předchozí znalosti svých zaměstnanců. Týmy mohou být nápomocni při vytváření lepšího pracovního prostředí. Výstupem může být nový produkt, zlepšení stávajícího, nebo jiné inovativní zlepšení. Pokud ne, alespoň dojde ke stmelení kolektivu.

2.11. Kafetéria systém¹³

Tradiční poskytování zaměstnaneckých výhod je stále častěji nahrazováno kafetéria systémem.

Kafetéria systém pochází z USA. Jeho podstata spočívá v tom, že zaměstnavatel ponechává na pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v souladu se svojí individuální strukturou potřeb, jaké složky odměny za práci, popř. jaké požitky mu organizace má poskytnout. Vybírá si v rozsahu předem daného celkového rozpočtu na benefity při vymezení osobního podílu na tomto rozpočtu. Charakteristickými rysy tohoto přístupu je individualizace složek příjmu podle pracovníkových potřeb. Možnost volby požadovaných výhod se periodicky opakuje a nabídka požitků je

¹³ Dvořáková, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 10/2007] Dostupn0 z: < <http://www.hrportal.cz/?cid=102676&wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>>

vícevariantní podle finančních možností firmy a tvůrčí invence těch, kdo systém vytvářejí.

Kafetéria systém si klade za cíl překonat skutečnost, že vždy existují limity (politické, finanční, sociální) pro zvyšování mzdy a že určité skupiny zaměstnanců nepovažují čistý příjem za dominantní podnět k práci. Jeho atraktivita při řízení lidí proto spočívá v tom, že individualizací benefitů si zaměstnanec může vybrat takovou skladbu odměny a požitků, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám či jeho aktuální finanční situaci, a zároveň odmítnout takovou, která má pro něho malý význam. Individuální zaměření personálních nákladů je výhodné tím, že tyto náklady zůstávají konstantní, protože organizace nemá zájem o jejich maximalizaci, ale o jejich optimální rozdělení.

Podstatným znakem oproti dřívějšímu způsobu přiznávání zaměstnaneckých výhod je nahradit jejich plošné rozdělování, které nezohledňuje přínos či význam zaměstnance pro firmu. Smyslem kafetéria principu je brát zřetel na to, že stejné pobídky působí na příjemce různě a že nabídnutá hodnota pobídky vždy závisí na subjektivním hodnocení příjemce pobídky. Tedy snaží se přispět k tomu, aby vysílané podněty a tím i žádoucí účinky pobídky byly příjemcem zaznamenány a dosaženy. Z ekonomického hlediska se jedná o optimální alokaci zdrojů, protože jsou poskytovány jen takové požitky, které jsou poptávající stranou považovány za hodnotné.

Zavádění kafetéria systému vyžaduje, aby zaměstnanec sám rozhodl o struktuře své odměny. To předpokládá informovat ho o různých zaměstnaneckých výhodách, např. příspěvcích zaměstnavatele k různým druhům pojištění, daňových aspektech čerpaných požitků aj., aby lépe pochopil sociální služby, které zaměstnanci mnohdy neznají, a tím se zvýšila atraktivita nabídky benefitů.

Při kafetéria systému se zaměstnanec svobodně rozhoduje, jak využít informace, které se ho týkají. Tato participace přispívá k posílení jeho osobní odpovědnosti a případně může pozitivně uspokojit i jeho jiné potřeby.

Postupným uspokojením materiálních potřeb vznikají jiná přání ve formě neekonomických, především kulturních a emočních potřeb. Nabídka

volby mezi penězi a časem dává pracovníkovi možnost, aby dal přednost nemateriálnímu zvýhodnění před materiálními požitky a aby podle svých preferencí dosáhl žádané rovnováhy mezi profesním rozvojem a jinými mimoprofesionálními aktivitami soukromého života.

Atraktivita hmotných podnětů má tendenci klesat v okamžiku, když pracovník nemá dostatek času, aby mohl účelně využít materiálních složek odměny a tím vlastně zužitkovat své pracovní úsilí a dosaženou pozici, nebo když nepovažuje odměnu za práci z hlediska své motivační struktury za prioritní. Vzájemný vztah pracovní doby a volného času i individuálně rozdílná hodnocení životních hodnot jsou aktuální výzvou pro personální politiku firmy, aby nabídla pracovníkovi více suverenity v disponování s časem, např. prostřednictvím kombinace materiálních požitků a volného času.

Firemní nabídka v kafetéria systému může být velmi rozmanitá. Obsah i rozsah zaměstnaneckých výhod bývá podmíněn legislativními a daňovými podmínkami státu, specifiky oboru činnosti a personální strategií firmy, např. výplata přiznané částky v hotovosti (roční nebo kumulativně za několik let), pojištění (životní, penzijní, zdravotní, úrazové aj.), příspěvek na stavební spoření, náhrada formou volného času (dřívější odchod do důchodu, delší dovolená na zotavenou, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok), vzdělávací a rozvojové programy, příspěvek na oddech a aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.), věcné požitky (služební byt nebo dům, služební vůz, firemní produkty aj.), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (právní, daňové, psychologické aj.), podíl na zisku, podíl na akciích.

2.11.1. Koncepce kafetéria systému

2.11.1.1. Systém jádra

Vychází z minimální potřeby sociálních požitků, které jsou poskytovány všem zaměstnancům. Nabídka výhod je rozčleněna na pevnou složku (jádro) a pohyblivou (volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou míru minimálního sociálního zabezpečení. Volitelný blok pak nabízí svobodu rozhodování mezi např. nadstandardními zdravotními službami, půjčkou zaměstnavatele nebo dodatkovými dny dovolené.

2.11.1.2. Systém bufetu

Pracovník si může vybrat v rozmezí svého rozpočtu, žádat jím preferované výhody a odmítnout pro něho neaktuální požitky. Tím se má odstranit příživnický aspekt spotřeby, kterou pracovník přijímá při plošném poskytování zaměstnaneckých výhod jen proto, že jsou zdarma, ale jejich motivační efekt je mizivý. Pokud pracovník nevyužije svého práva volby, je příjemcem výhod jako před zavedením kafetéria systému. Svoboda volby je zde větší než u systému jádra, protože nemá stanovenou žádnou minimální úroveň zabezpečení.

2.11.1.3. Systém alternativního menu

Na rozdíl od nabídky strukturované podle druhů služeb je u tohoto systému provedeno předem shrnutí požitků do určitých bloků podle struktury potřeb skupin zaměstnanců. Tyto bloky jsou uzavřené a pracovník se může rozhodnout pouze pro jeden. Přednost takového standardizovaného systému spočívá v nižší režii. Nevýhodou je, že jen zčásti zohledňuje základní požadavek individualizace příjmu.

Odklon od tradičních metod mzdové politiky a snaha o individuálně strukturovaný příjem za vykonanou práci činí z kafetéria systému inovační prvek v odměňování s přitažlivou perspektivou dalšího rozvoje.

Dalšími předpoklady jeho účinného používání jsou také provádění pravidelně průzkumů motivační struktury zaměstnanců, sledování vývoj u konkurence (jaké mzdy a benefity poskytuje), aktualizování nabídky

zaměstnaneckých výhod, průběžné informování pracovníků o zaměstnaneckých výhodách, ale také firemních nákladech na ně, aby příjemce těchto požitků lépe pochopil, jakou sociální péči mu zaměstnavatel věnuje.

2.12. Pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Většina zaměstnanců si zlepšování podmínek, ke kterému dochází postupně, ani nevšimne a jen si zvykají na lepší podmínky. Nakonec mají pocit, že vlastně k žádné změně k lepšímu nedošlo. Proto bychom měli aktivně zapojit zaměstnance do zlepšování problémových oblastí. Pokud akční plány sestavuje vedení firmy, lidé se s nimi plně neztotožní, nevnímají, že se okolo nich něco děje. Naopak pokud jsou to oni, kdo za podpory vedení připraví plán, jak danou oblast zlepšit, a jsou to oni, kdo jsou zodpovědní za implementaci těchto aktivit, tak si s největší pravděpodobností uvědomí, zda tato aktivita přinesla kýžené zlepšení, či nikoliv.

Dále bychom měli komunikovat se zaměstnanci. Říci jim, že změny, které se dějí k lepšímu, jsou reakcí na jejich podněty a přání. Pokud se vedení firmy přece jen rozhodne připravit akční plán na zlepšení v jednotlivých oblastech samo, potom je potřeba dané aktivity „medializovat“ s dovětkem, že reagují na zlepšení situace v oblasti, kde průzkum ukázal jisté nedostatky. Jistě se také vyplatí těsně před uskutečněním průzkumu mínění zaměstnanců komunikovat veškeré aktivity, které se v mezidobí děly právě proto, aby došlo v dané oblasti ke zlepšení.

2.13. Fluktuace zaměstnanců¹⁴

Mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice byla v roce 14,8 %, ale v některých společnostech dosahovala i hodnot kolem 25 %, což je výrazně více než míra, která je považována za doporučenou (5-10 %).

¹⁴ *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>>

Vyšší míra dobrovolné fluktuace u nových zaměstnanců, zvláště ve zkušební době, signalizuje možný problém v náborovém procesu, kdy očekávání nově přijatých zaměstnanců mohou být odlišná od skutečné situace na pracovišti.

Například společnosti, které opravdu pociťují nedostatek lidí a zároveň mají až 25% fluktuaci, a to zejména na pozicích vyžadujících nižší kvalifikaci (dělnické pozice). Společnosti podnikající ve vysoce specializovaných oborech, např. chemie či jaderná energetika, zažívají opačnou situaci, kdy míra fluktuace je na úrovni tržního minima (do 6 %).

Z pohledu zaměstnanců lze fluktuaci rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. V současnosti převládá spíše fluktuace dobrovolná (8,5 %) nad nedobrovolnou (5,8 %).

Z možných důvodů pro nedobrovolný odchod zaměstnance představuje přitom jen nepatrnou část (0,4 %) propouštění pro porušení kázně či slabý pracovní výkon. To pravděpodobně souvisí s českou legislativou, která zaměstnavatelům poněkud znesnadňuje rychlé jednání v případě neuspokojivých pracovních výsledků zaměstnance.

Mezi další důvody, které se zahrnují do nedobrovolné fluktuace, patří např. odchod zaměstnance do důchodu, reorganizace, odchod ze zdravotních důvodů atd.

Zaměstnanců, kteří společnost opustili dobrovolně, pracovalo téměř 60 % u firmy maximálně tři roky a necelá desetina odešla již ve zkušební době.

Vysoká fluktuace má negativní vliv nejen na finanční náklady, např. na nábor nových zaměstnanců, ale též na hospodářské výsledky společnosti, a to zejména z pohledu zajištění efektivního fungování firmy.

Kromě finančních dopadů, jako jsou dodatečné náklady na přijímání, adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců, je důležité zohlednit rovněž demotivaci a větší pracovní zátěž zaměstnanců, kteří musí nahradit chybějící kolegy.

Průměrná hodnota nákladů na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů se pohybuje kolem 17 000 Kč, ale může dosahovat i 50 000

Kč. Výše těchto nákladů souvisí i s délkou náboru. Průměrný počet dní na obsazení pozice se pohybuje mezi 30 a 47 dny.

3. Empirický výzkum

Pro pravdivost a spolehlivost dat jsem v prosinci provedla průzkum v maloobchodních sítích, konkrétně v Globusu, Kauflandu a Hypernově. Jsou dva typy dotazníků. Jeden je určen vedoucím pracovníkům maloobchodních sítí a druhý je pro zaměstnance. Cílem průzkumu bylo zjistit jakými prostředky motivují vedoucí pracovníci své zaměstnance a jestli vědí, jaké motivační aktivity preferují jejich zaměstnanci. V dotazníku určeném zaměstnancům bylo zjišťování které z motivačních aktivit opravdu preferují. Zaměstnanci měli odpovídat na 25 otázek.

3.1. Informace o respondentech

Průzkumu se zúčastnily tři maloobchodní řetězce – Kaufland, Globus a Hypernova. Z Hypernovy a Globusu odpovídalo na dotazník pro zaměstnance celkem 100 lidí (50 lidí z jednoho a dalších 50 z druhého) a z Kauflandu odpovídalo 30 zaměstnanců. Na dotazník určený vedoucím pracovníkům odpovídali personalisté. Dotazníky jsem roznášela a seskupila osobně.

3.2. Vyhodnocení otázek pro vedoucí pracovníky

Otázka 1:

„Jak motivujete své zaměstnance?“

Mzdy, příspěvek na stravování, pružnou pracovní dobu a zaměstnanecké slevy potvrdilo 100% zúčastněných respondentů.

Volno pro zařizování nebo léčení spolu s naturáliemi potvrdila jen Hypernova, což znamená 33,3% respondentů.

Vzdělávací kurzy a školení potvrdilo rovněž 100% respondentů, ale tyto kurzy se netýkají řadových zaměstnanců, nýbrž jen manažerů.

Další benefity maloobchodní řetězce neuvedly.

Otázka 2:

„Víte, které benefity zaměstnance opravdu motivují?“

Personalisté uvedli, že vědí, jaké benefity by mohly více motivovat jejich zaměstnance, ale nemohou jim takové benefity nabídnout z hlediska finančních úspor. Za velmi pozitivní benefity považují personalisté penzijní a životní pojištění, příplatky k nemocenské, zvýhodněné půjčky a například nadstandardní dovolenou. Kafeteria systém považují za účelný a budou o něm uvažovat.

Otázka 3:

„Víte, jak dlouhodobě udržet pracovní výkon zaměstnanců?“

Všichni personalisté uvedli nutnost odpočinku a pochvalu za provedenou práci jako osvědčený pracovní stimul.

3.3. Vyhodnocení otázek pro zaměstnance

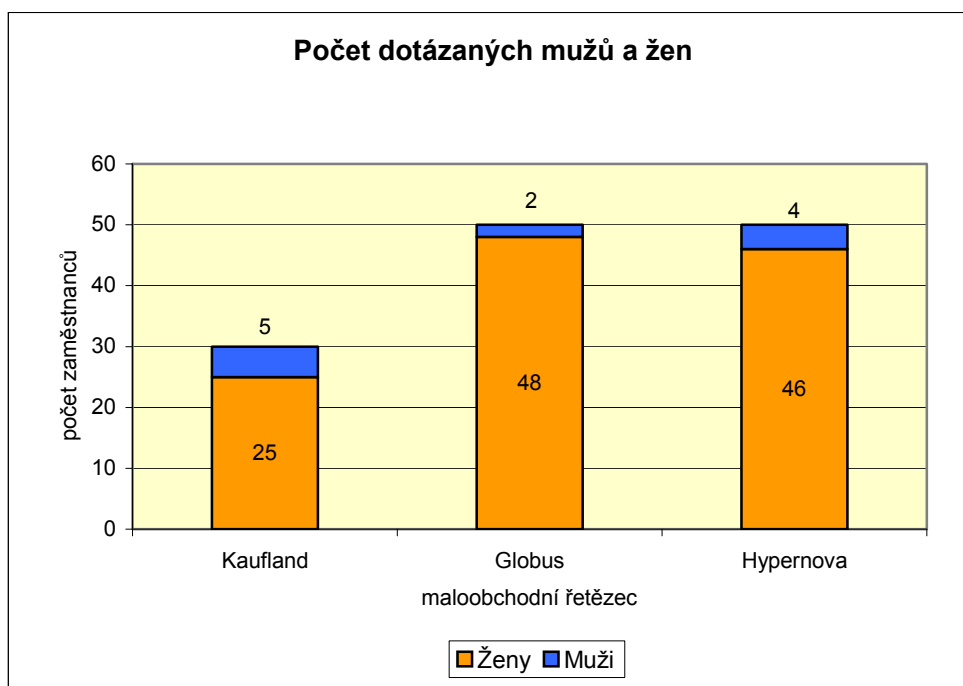
Otázka 1:

„Jste muž nebo žena?“

Respondenty jsou z 91,54% ženy a jen z 8,46% muži.

Tab.1: Počet mužů a žen v maloobchodních sítích

Maloobchodní řetězec	Ženy	V procentech	Muži	V procentech	Celkem
Kaufland	25	19,23	5	3,85	30
Globus	48	36,92	2	1,54	50
Hypernova	46	35,38	4	3,08	50
Celkem	119	91,54	11	8,46	130



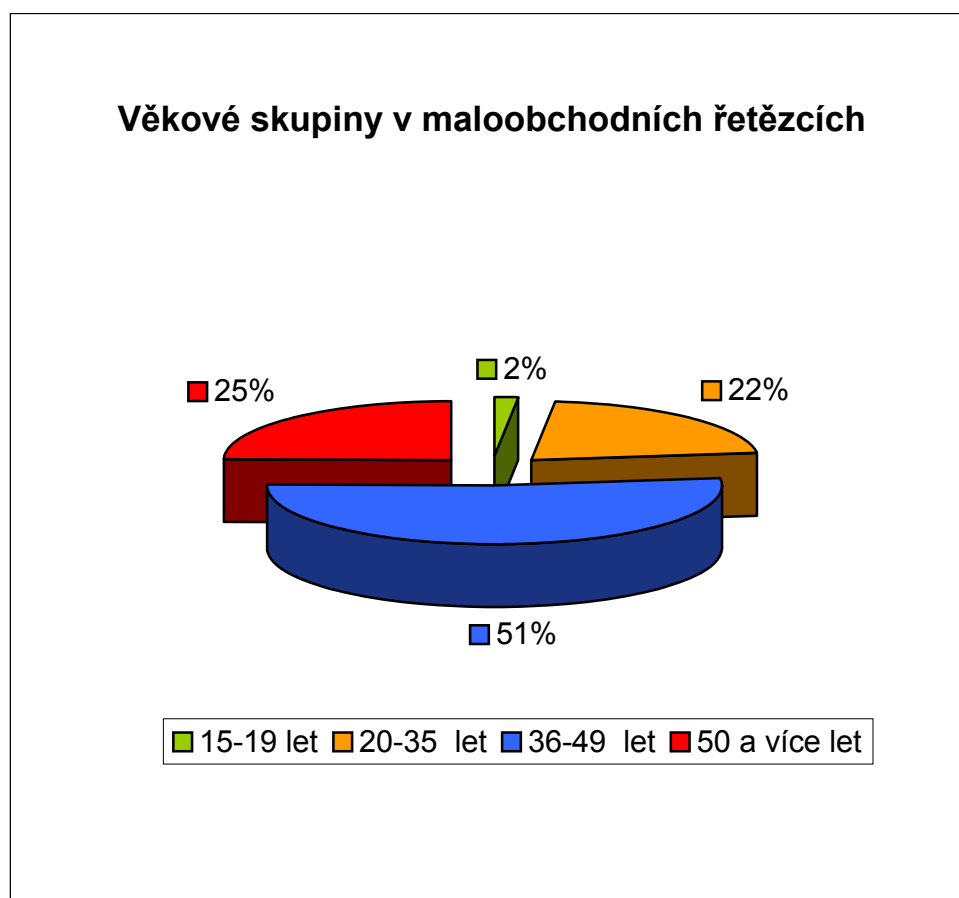
Obr. 1.

Otázka 2:

Druhá otázka rozděluje zaměstnance do jednotlivých věkových skupin. Převažuje skupina lidí ve věku 36-49 let a dále skupina 50 a více let. Jsou to převážně lidé, kteří už nechtějí měnit zaměstnání před starobním důchodem nebo ti, kteří jinde práci nenašli.

Tab.2: Věkové skupiny zaměstnanců

Věkové skupiny	Počet zaměstnanců	V procentech
15-19 let	2	1,54
20-35 let	28	21,54
36-49 let	68	52,31
50 a více let	32	24,62
Celkem	130	100



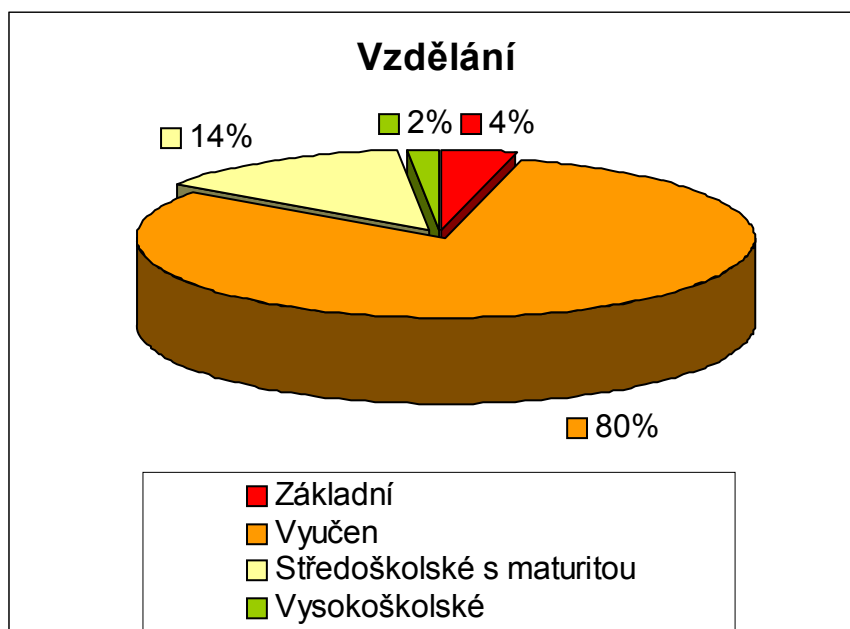
Obr. 2.

Otázka 3:

Třetí otázka zjišťuje dosažené vzdělání. Převažuje z 80,75% vyučení/středoškolské bez maturity. Pouhých 13,85% má maturitu a 3,85% základní vzdělání. Mezi zaměstnanci jsou celkem dva s vysokoškolským vzděláním, což je 1,55%.

Tab.3: Vzdělání u zaměstnanců

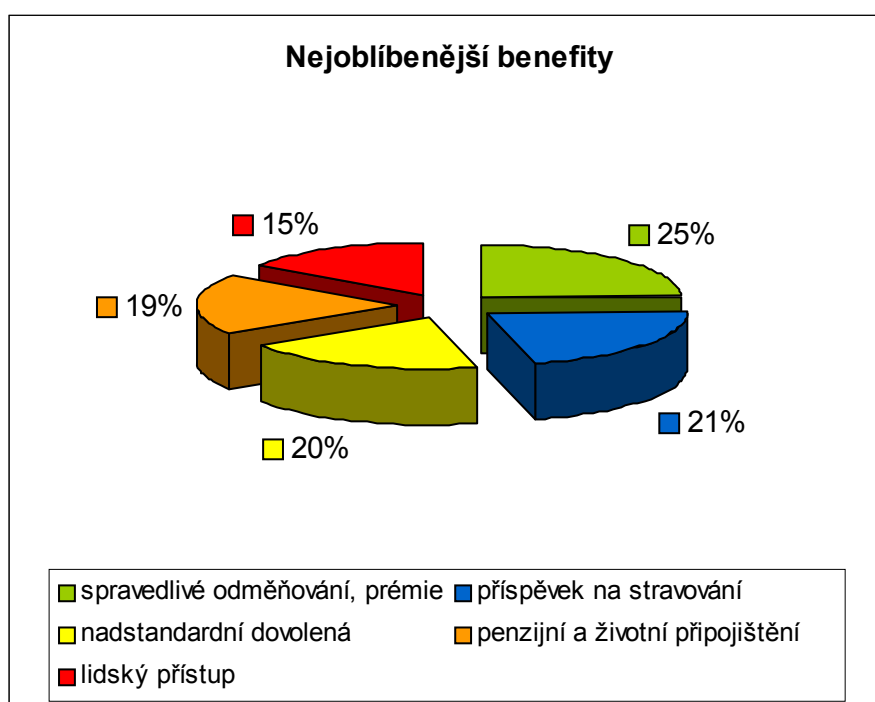
Vzdělání	Počet zaměstnanců	V procentech
Základní	5	3,85
Vyučen	105	80,77
Středoškolské s maturitou	18	13,85
Vysokoškolské	2	1,54
Celkem	130	100



Obr. 3.

Otázka 4:

Ve čtvrté otázce měli zaměstnanci vybrat pět nejlepších způsobů odměňování (kromě mzdy) pro každého z nich. Zaměstnanci je seřadili od nejdůležitějších po méně důležité. Odměnu, kterou zařadili na první místo, jsem ohodnotila pěti body, další vždy o bod méně, aby bylo dosaženo rozlišení jednotlivých priorit v benefitech.



Obr. 4.

Tab.4.1.:

1. místo	bodů	násobení	výsledek
spravedlivé odměňování, prémie	75	5	375
nadstandardní dovolená	25	5	125
penzijní a životní připojištění	15	5	75
příspěvek na stravování	9	5	45
lidský přístup	6	5	30
Celkem		130	

Tab.4.2.:

2. místo	bodů	násobení	výsledek
spravedlivé odměňování, prémie	32	4	128
nadstandardní dovolená	42	4	168
penzijní a životní připojištění	38	4	152
příspěvek na stravování	86	4	344
lidský přístup	34	4	136
Celkem	232		

Tab.4.3.:

3. místo	bodů	násobení	výsledek
spravedlivé odměňování, prémie	15	3	45
nadstandardní dovolená	36	3	108
penzijní a životní připojištění	49	3	147
příspěvek na stravování	27	3	81
lidský přístup	15	3	45
Celkem	142		

Tab.4.4.:

4. místo	bodů	násobení	výsledek
spravedlivé odměňování, prémie	8	2	16
nadstandardní dovolená	24	2	48
penzijní a životní připojištění	27	2	54
příspěvek na stravování	8	2	16
lidský přístup	66	2	132
Celkem	133		

Tab.4.5.:

5. místo	bodů	násobení	výsledek
spravedlivé odměňování, prémie	0	1	0
nadstandardní dovolená	3	1	3
penzijní a životní připojištění	1	1	1
příspěvek na stravování	0	1	0
lidský přístup	9	1	9
Celkem	13		
dosažených bodů celkem	650	(130 x 5)	

Tab.5.:

Výsledek - bodů celkem	bodů	v procentech
spravedlivé odměňování, prémie	564	24,70%
příspěvek na stravování	486	21,29%
nadstandardní dovolená	452	19,80%
penzijní a životní připojištění	429	18,80%
lidský přístup	352	15,41%
Celkem	2283	100,00%

Z vyhodnocených výsledků vyplývá, že nejvíce oceňují zaměstnanci prémie, nebo-li za lépe odvedenou práci by si přáli více peněz. Právě tento způsob odměňování je motivuje pracovat lépe a s větším nasazením.

Druhou nejoblíbenější odměnou je pro zaměstnance příspěvek na stravování.

Nadstandardní dovolenou zařadili zaměstnanci již na třetí pozici, to znamená, že si chtějí po fyzické práci více odpočinout a zregenerovat se.

Na čtvrté místo bylo zařazeno penzijní a životní připojištění.

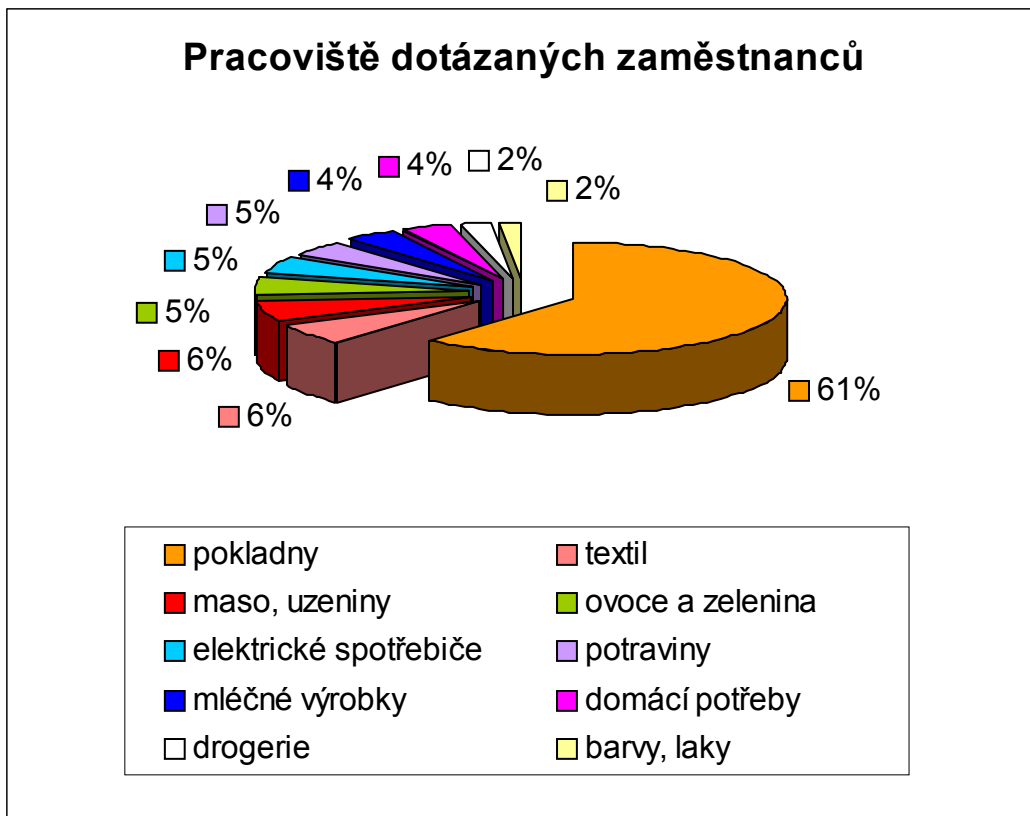
Pátou pozici obsadil lidský přístup (slušné zacházení se zaměstnanci). Zaměstnanci preferují možnost komunikovat s nadřízenými, poradit se s nimi, pozdravit se a „prohodit“ pár slov. Lidský přístup není na poslední pozici. Umístil se na pátém místě z dvaceti různých typů benefitů.

Otázka 5:

„Na kterém úseku pracujete?“

Tab.6.: Jednotlivé úseky zaměstnanců

Úsek	Počet zaměstnanců	V procentech
pokladny	80	61,54
textil	8	6,15
maso, uzeniny	8	6,15
ovoce a zelenina	7	5,38
elektrické spotřebiče	6	4,62
potraviny	6	4,62
mléčné výrobky	5	3,85
domácí potřeby	5	3,85
drogerie	3	2,3
barvy, laky	2	1,54
Celkem	130	100



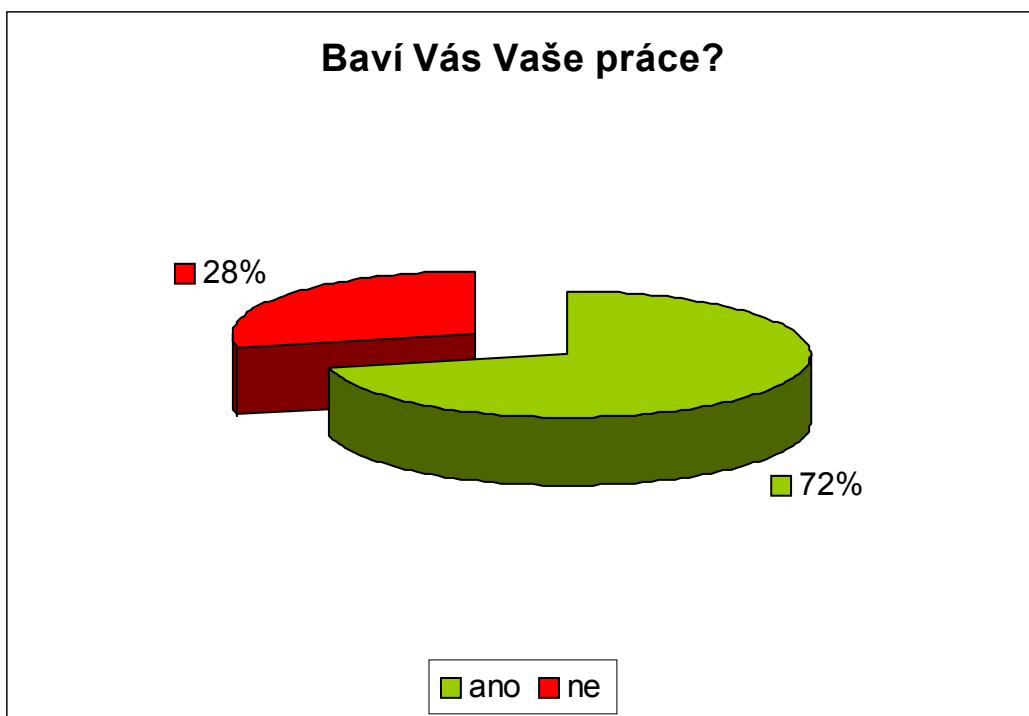
Obr.5.

Nejvíce dotázaných zaměstnanců pracuje na úseku pokladen, ostatní na dalších úsecích.

Otázka 6:

„Baví Vás Vaše práce?“

72% dotázaných odpovědělo, že je práce baví a 28% zaměstnanců naopak.



Obr.6.

Otázka 7:

V sedmé otázce byla kladena otázka, zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svým zaměstnáním. Mohli odpovídat formou:

Mimořádně spokojen/a

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

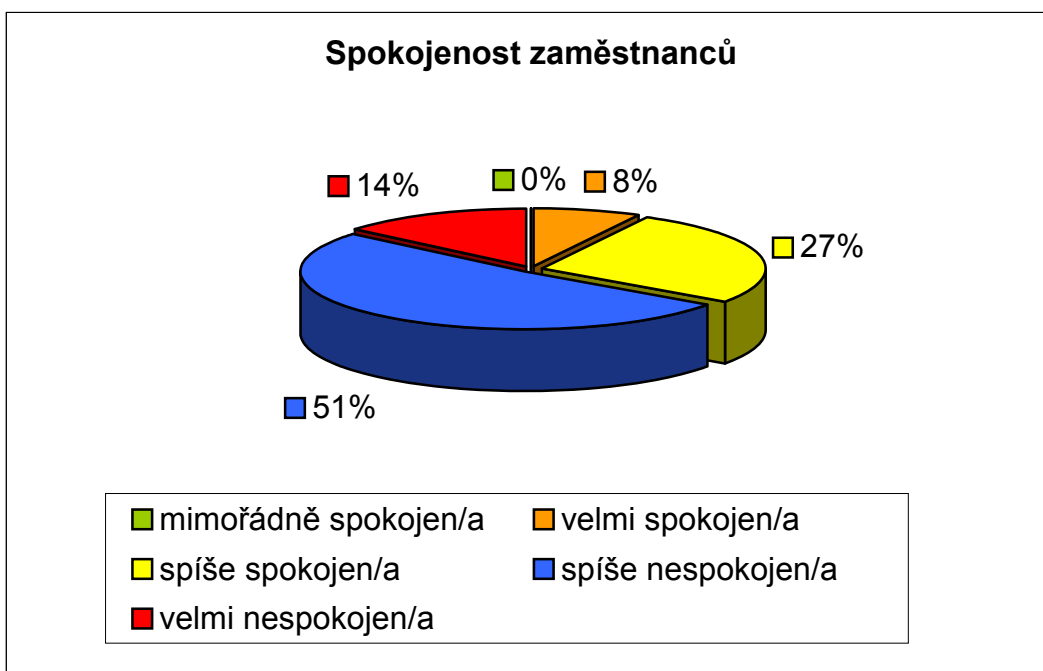
Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

Příčemž měli zaškrtnout jednu z uvedených variant.

Tab.7.: Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců	počet zaměstnanců	V procentech
mimořádně spokojen/a	0	0%
velmi spokojen/a	10	7,70%
spíše spokojen/a	35	26,92%
spíše nespokojen/a	67	51,54%
velmi nespokojen/a	18	13,85%
Celkem	130	100%



Obr.7.

Tato otázka by mohla personalisty přinejmenším informovat o tom, že ačkoliv zaměstnanci práci baví, výsledkem je nespokojenost zaměstnanců. Chyba bude nejspíš v organizaci, například nevyhovující podmínky, špatná komunikace či nízká mzda.

Otázka 8:

„Doporučila byste zaměstnání ve Vaší společnosti některému ze svých přátel?“

Zaměstnanci měli opět možnost odpovědět několika způsoby:

Určitě ano

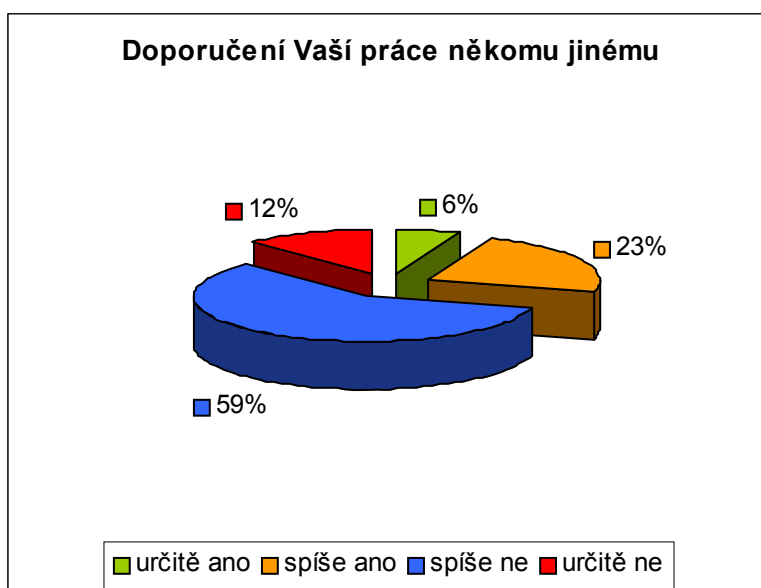
Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Tab.8.: Doporučení práce někomu jinému

Doporučili byste	Počet	V
Vaší práci?	zaměstnanců	procentech
určitě ano	8	6,15%
spíše ano	30	23%
spíše ne	76	58,50%
určitě ne	16	12,30%
Celkem	130	100,00%



Obr. 8.

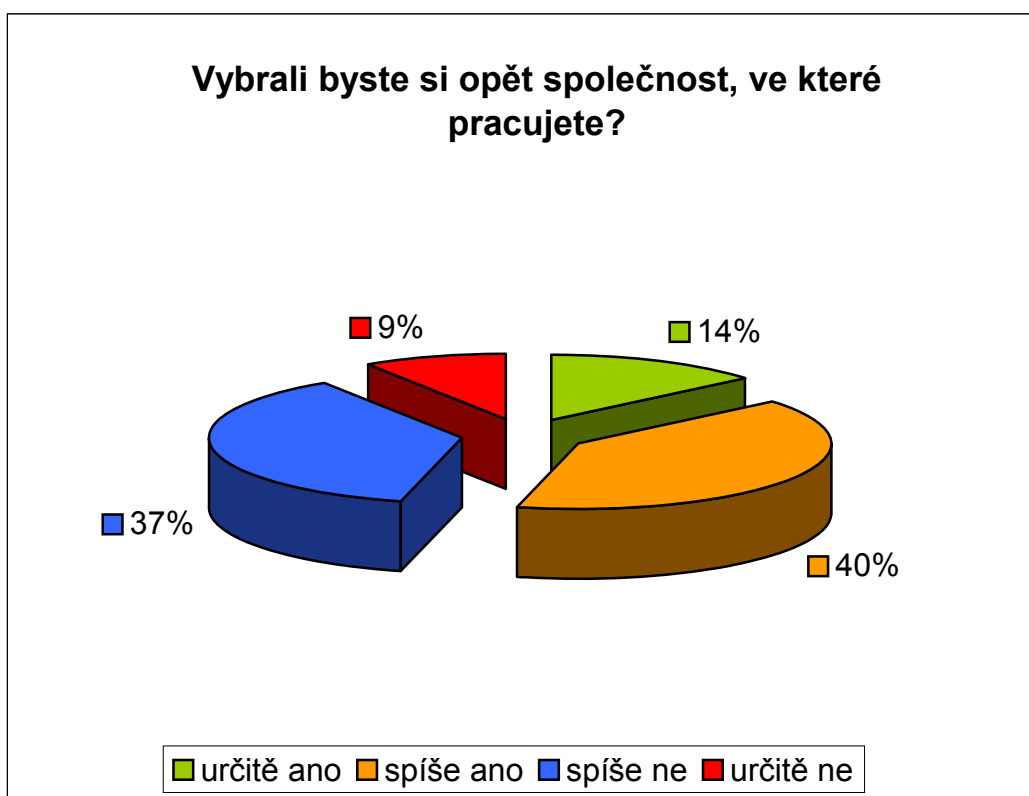
Téměř 60 % zaměstnanců by svou práci spíše nedoporučilo. Hlavním důvodem je jejich nespokojenost, kterou jsme mohli vidět v předchozím grafu.

Otázka 9:

Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?

Tab. 9.: Výběr stejného zaměstnání

Vybrali byste si opět tuto společnost?	Počet Zaměstnanců	V procentech
určitě ano	18	13,85%
spíše ano	52	40%
spíše ne	48	36,92%
určitě ne	12	9,23%
Celkem	130	100,00%



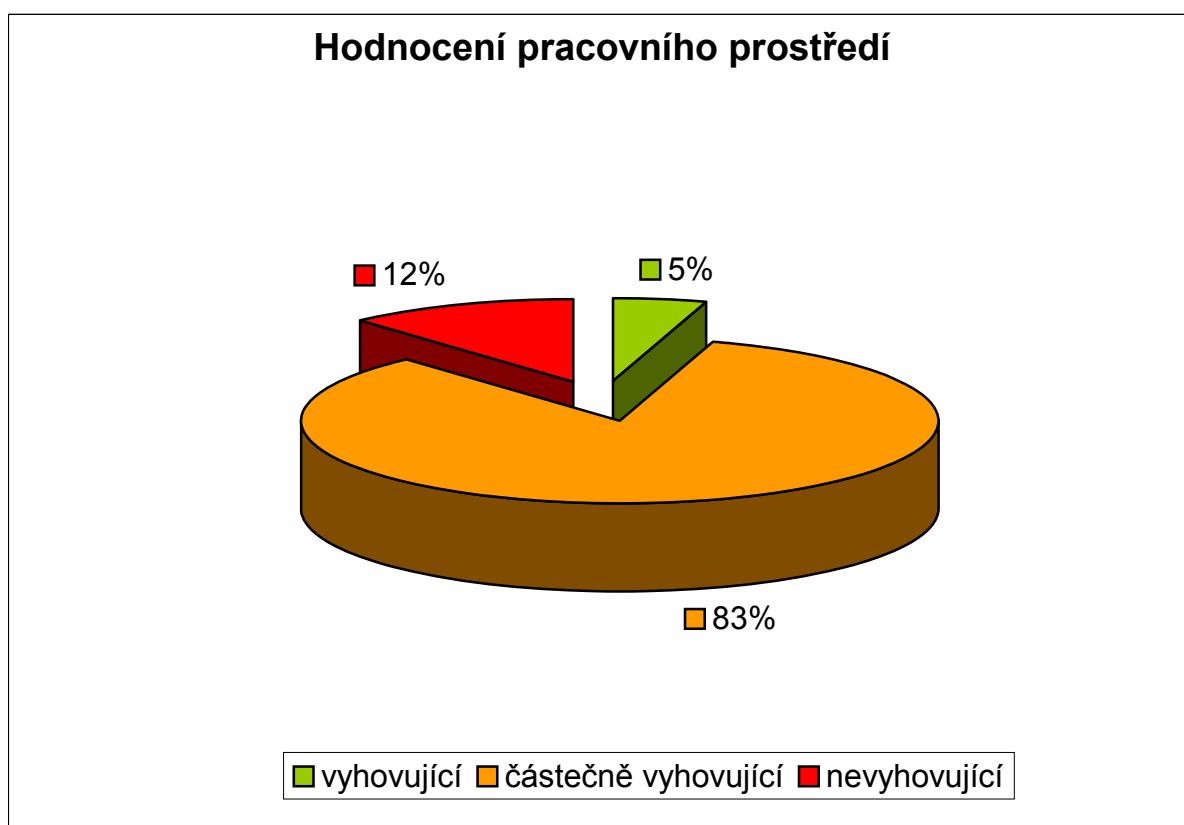
Obr. 9.

Otázka 10:

V desáté otázce jsem se ptala, jak **hodnotí své pracovní prostředí**. Zda je pro ně vyhovující, částečně vyhovující nebo zcela nevhovující.

Tab.10.:Hodnocení pracovního prostředí

Hodnocení svého pracovního prostředí	Počet zaměstnanců	V procentech
Vyhovující	6	4,62%
částečně vyhovující	109	83,85%
Nevhovující	15	11,54%
Celkem	130	100,00%



Obr. 10.

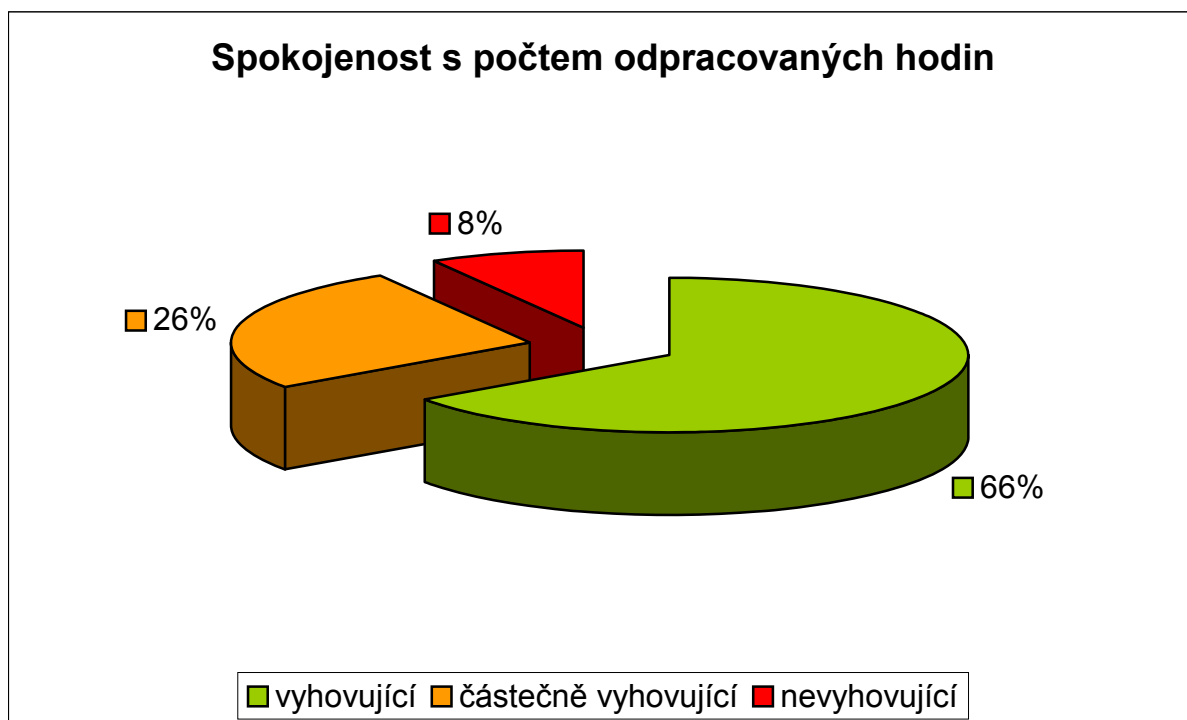
Z grafu je patrné, že nespokojenost zaměstnanců může být způsobena částečně nevhovujícím pracovním prostředím.

Otázka 11:

Jedenáctá otázka v dotazníku určeném zaměstnancům, byla zaměřena na **odpracované hodiny za týden**. Účelem otázky bylo zjistit, zda jim vyhovuje počet odpracovaných hodin, jestli nepracují často přesčas, o svátcích, o víkendech a podobně.

Tab. 11.: Spokojenost s počtem odpracovaných hodin

Spokojenost s počtem odpracovaných hodin za týden	Počet zaměstnanců	V procentech
Vyhovující	85	65,38%
částečně vyhovující	34	26,15%
Nevyhovující	11	8,46%
Celkem	130	100,00%

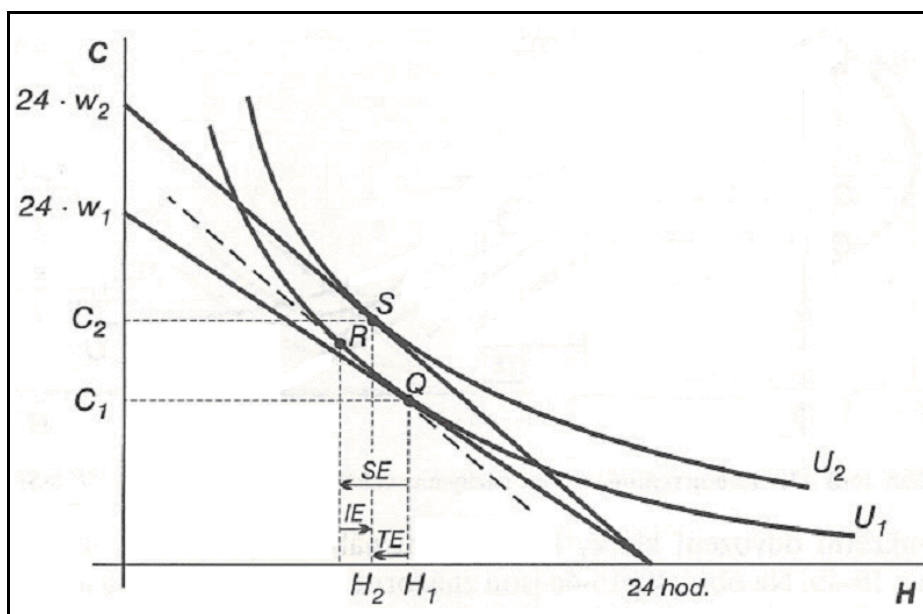


Obr. 11.

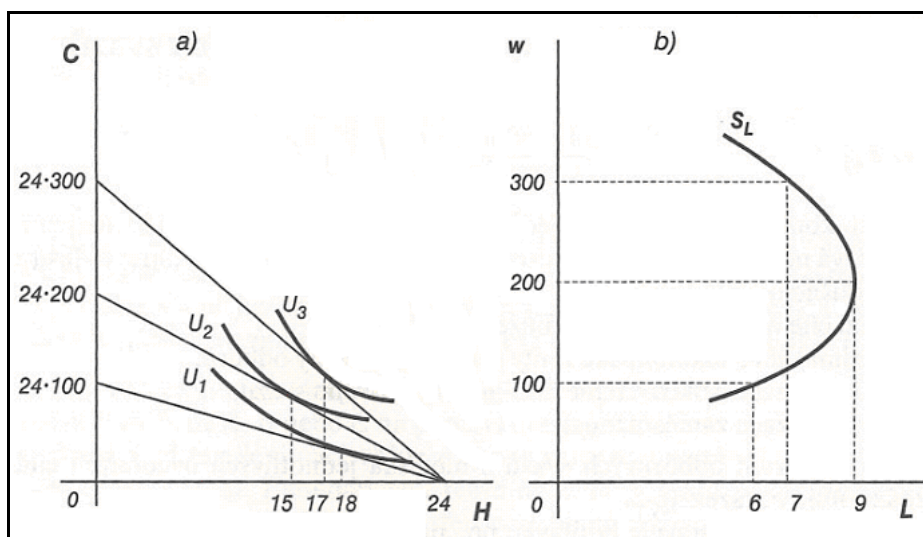
66% zaměstnanců je spokojeno s počtem odpracovaných hodin. V převážné většině jim nevadí ani práce o svátcích či sobotách a nedělích. Tento fakt je způsoben především příplatkem za práci v těchto dnech. Tudiž

většina zaměstnanců preferuje práci o svátcích a znamená to pro ně druh bonusu k výplatě.

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci preferují práci před volným časem.



Obr. 12.



Obr. 13.

Vlastník výrobního faktoru práce se rozhoduje jakou kombinaci práce (C) a volného času (H) si volí, aby maximalizoval svůj užitek. Jednotlivec je omezen počtem hodin jednoho dne (den má 24 hodin). Předpokládáme, že

spotřeba může být realizována jen jako důsledek vlastní práce. Mzdovou sazbu jednotlivce značíme w .

Graf znázorněný výše znázorňuje alokaci času mezi prací a volný čas. Výchozí bod je bod Q. Růst mzdové sazby z w_1 na w_2 má za následek současný růst ceny volného času a umožňuje jednotlivci dosáhnout vyšší úrovně užítku reprezentované indifferenční křivkou U_2 . Jeho optimum je nyní představováno bodem S.

Celkový efekt (TE) růstu reálné mzdové sazby je reprezentován posunem z bodu Q do bodu S. Celkový efekt se rozkládá na substituční a důchodový efekt. Substituční efekt (SE) spočívá v nahrazování volného času prací (posun z bodu Q do bodu R). Zvýšená reálná mzdová sazba stimuluje jednotlivce, aby zvětšil počet hodin práce L a snížil počet hodin volného času H . Protože zvýšená cena volného času vede k poklesu počtu hodin volného času, je substituční efekt negativní.

Důchodový efekt (IE) souvisí s tím, že zvýšená mzdová sazba vede k růstu reálného důchodu jednotlivce. Rostoucí reálný důchod mu umožňuje zvětšovat spotřebu všech statků, včetně volného času. Protože zvýšená cena volného času vede k růstu volného času, je důchodový efekt pozitivní. V grafu je důchodový efekt vyjádřen posunem z bodu R do bodu S.

Zvýšení mzdové sazby vede k poklesu počtu hodin volného času, tj. současně k růstu počtu hodin práce nabízené jednotlivcem.

Obrázek 13 představuje odvození individuální nabídky práce. Znázorňuje tři různá optima jednotlivce nabízejícího práci, vznikající v důsledku měnící se mzdové sazby. Při mzdě 100 Kč/hod. je optimální množství volného času 18 hodin a optimální množství práce 6 hodin. Při mzdové sazbě 200 Kč/hod. je optimální množství volného času 15 hodin a 9 hodin práce. Při mzdové sazbě 300 Kč/hod. je optimální kombinace tvořena

17 hodinami volného času a 7 hodinami práce. Zpětně zakřivený tvar křivky lze sledovat zejména v dlouhém období.¹⁵

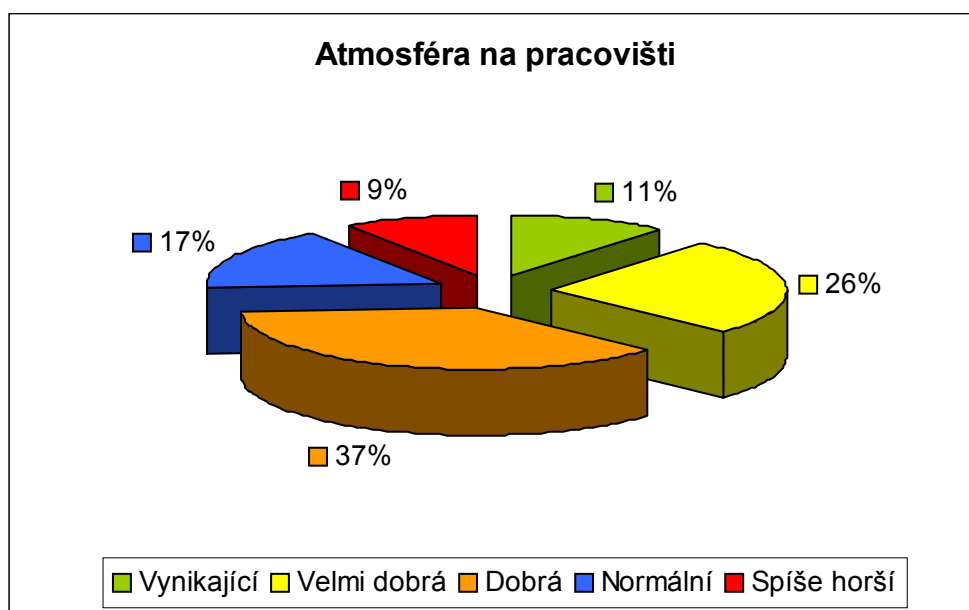
Zaměstnanci maloobchodních sítí se tedy pohybují v rostoucí části individuální nabídky práce.

Otázka 12:

„Jaká je atmosféra na pracovišti?“

Tab. 12.: Atmosféra na pracovišti

Jaká je atmosféra na pracovišti?	Počet zaměstnanců	V procentech
Vynikající	14	10,77
Velmi dobrá	34	26,15
Dobrá	48	36,92
Normální	22	16,92
Spíše horší	12	9,23
Celkem	130	100



Obr. 13.

¹⁵ SOUKUPOVÁ, J., aj. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. S. 414. ISBN 80-7261-150-X.

37% procent zaměstnanců maloobchodních řetězců hodnotí atmosféru na pracovišti jako dobrou, 26% z nich jako velmi dobrou a 17% považuje pracovní atmosféru za normální. Posledních 20% je rozděleno mezi vynikající a spíše horší atmosféru, přičemž převažuje vynikající hodnocení atmosféry.

Otázka 13:

Ve třinácté otázce jsem se ptala, zda **dochází mezi zaměstnanci na jejich pracovišti ke konfliktům**.

Tab. 13.: Konflikty na pracovišti

Konflikty na pracovišti	Počet zaměstnanců	V procentech
Často	21	16,15
Občas	43	33,08
Nikdy	66	50,77
Celkem	130	100



Obr. 14.

Ve většině případů nedochází ke konfliktům na pracovišti. Občasný konflikt přiznalo 33% zaměstnanců a častý konflikt 16% dotázaných zaměstnanců.

Otázka 14:

V další otázce jsem se ptala zaměstnanců, **jestli jsou ve stresu při výkonu své práce.**

Tab. 14.: Stres na pracovišti

Stres na pracovišti	Počet zaměstnanců	V procentech
Stále	8	6,15
Občas	23	17,69
Zřídka	49	37,69
Nikdy	50	38,46
Celkem	130	100



Obr. 15.

Stres na pracovišti je minimální. Pro 76% dotázaných zaměstnanců není stres na pracovišti nikdy nebo jen zřídka. Pouze 6% zaměstnanců říká, že prožívají stálý stres a 18% zaměstnanců jen občas.

Otázka 15:

„Pochválil Vás někdo v posledním měsíci za dobře provedenou práci?“

Tab. 16.: Pochvala

Pochvala za dobře provedenou práci	Počet zaměstnanců	V procentech
Ano	10	7,69
Ne	120	92,31
Celkem	130	100



Obr. 17.

Výsledky z 15. otázky jsou pro manažery alarmující. 92% zaměstnanců nebylo za poslední měsíc ani jednou pochváleno za dobře provedenou práci, což je velmi demotivující. Bohužel tím klesá produktivita zaměstnanců, nemají motivaci se snažit, protože to nikdo neocení.

Otázka 16:

„Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?“

Tab. 17.: Uznání názoru

Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory?	Počet zaměstnanců	V procentech
Ano	51	39,23
Ne	79	60,77
Celkem	130	100



Obr. 18.

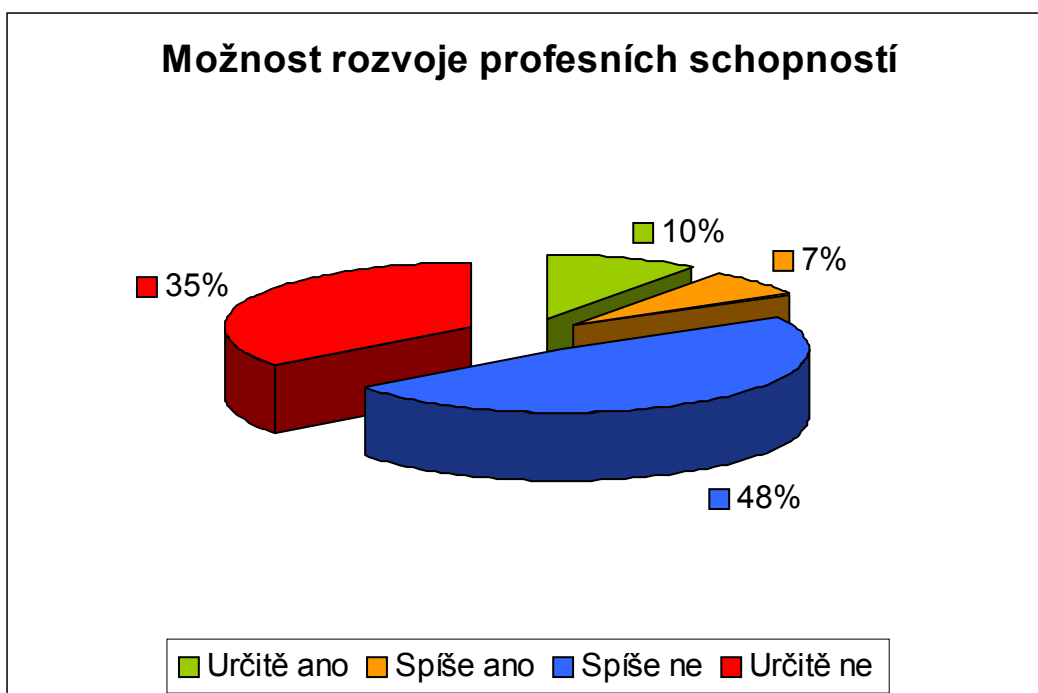
Většina zaměstnanců (61%) odpověděla, že jejich kolegové neberou na vědomí jejich názory. Naopak 39% uvedlo, že jejich názory jsou brány respektovány.

Otázka 17:

V další otázce jsem se dotazovala zaměstnanců, **zda mají možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti.**

Tab. 18.: Možnost rozvoje profesních schopností

Možnost rozvoje profesních schopností	Počet zaměstnanců	V procentech
Určitě ano	13	10
Spíše ano	9	6,92
Spíše ne	62	47,69
Určitě ne	46	35,38
Celkem	130	100



Obr. 19.

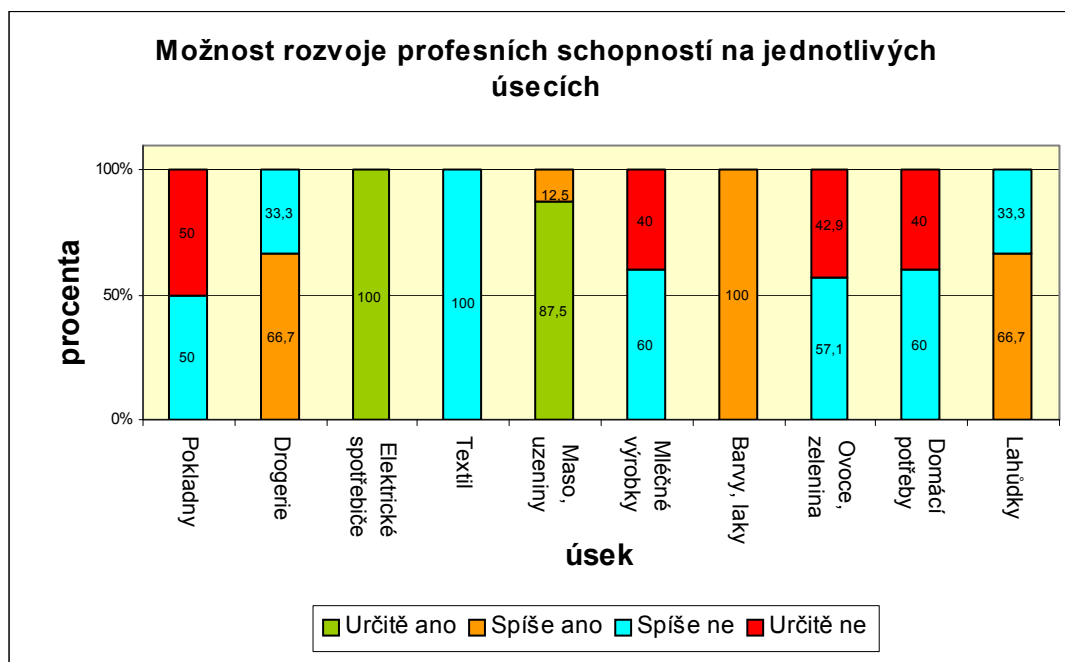
Z grafu vidíme, že 48% zaměstnanců spíše nemá možnost rozvoje svých profesních schopností ve společnosti, pro kterou pracují. 35% zaměstnanců určitě nerozvíjí profesní schopnosti. Naopak 7% zaměstnanců spíše rozvíjí své profesní schopnosti a 10% je určitě rozvíjí. Záleží však na jakém pracovním úseku zaměstnanci působí.

Například 87,5% pracovníků na úseku maso, uzeniny odpovědělo, že určitě mají možnost rozvoje svých profesních schopností a 12,5% shledávalo, že spíše mohou rozvíjet své profesní schopnosti. To znamená, že žádný z nich nevedl, že nemůže rozvíjet své schopnosti.

Naopak 100% zaměstnanců na pokladnách uvedlo, že nemohou rozvíjet dále své profesní schopnosti. Z toho 50% vůbec ne a dalších 50% spíše ne.

Tab. 20.: Možnost rozvoje profesních schopností na jednotlivých úsecích

Úsek	Určitě ano	%	Určitě ne	Spíše ano	%	Spíše ne	%	%	Σ	Procent celkem
Pokladny	0	0	39	0	0	39	50	50	78	100
Drogerie	0	0	0	2	66,67	1	33,3	0	3	100
Elektrické spotřebiče	6	100	0	0	0	0	0	0	6	100
Textil	0	0	0	0	0	10	100	0	10	100
Maso, uzeniny	7	87,5	0	1	12,5	0	0	0	8	100
Mléčné výrobky	0	0	2	0	0	3	60	40	5	100
Barvy, laky	0	0	0	2	100	0	0	0	2	100
Ovoce, zelenina	0	0	3	0	0	4	57,1	42,86	7	100
Domácí potřeby	0	0	2	0	0	3	60	40	5	100
Lahůdky	0	0	0	4	66,67	2	33,3	0	6	100
Celkem	13		46	9		62			130	



Obr. 21.

Otázka 18:

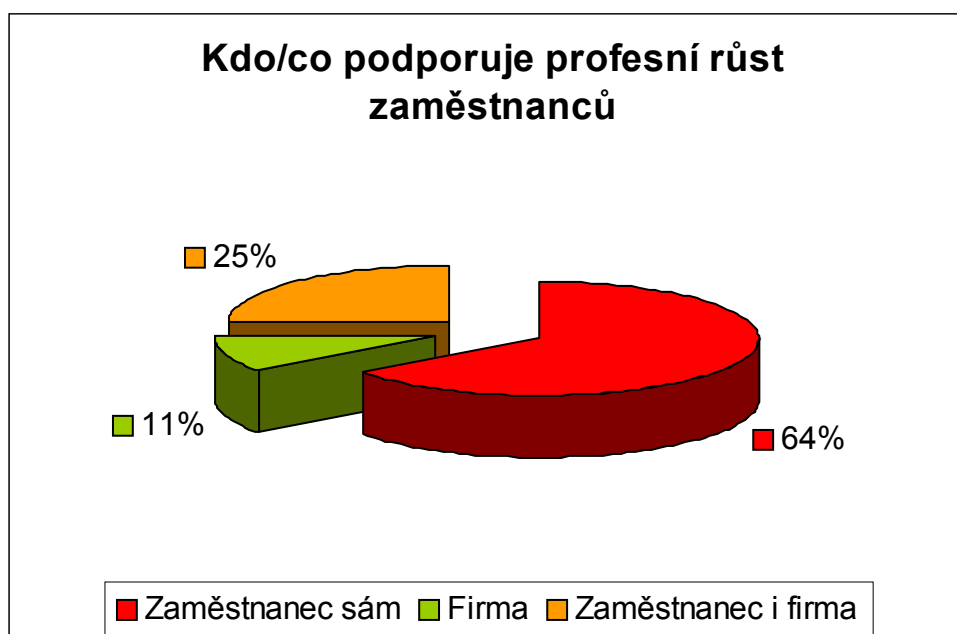
Podporuje společnost, ve které pracujete Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen vy sám/a?

Zaměstnanci měli možnost odpovědět na otázku třemi způsoby:

- Jen já sám
- Firma rozvoj podporuje
- Já sám i firma

Tab. 21.: Kdo podporuje růst zaměstnanců

Kdo/co podporuje profesní růst zaměstnanců	Počet zaměstnanců	V procentech
Zaměstnanec sám	84	64,62
Firma	14	10,77
Zaměstnanec i firma	32	24,62
Celkem	130	100



Obr. 22.

V maloobchodních řetězcích se o svou kariéru ze 64% stará každý sám. Jen 25% potvrdilo, že jim firma pomáhá s profesním růstem a 11% souhlasí s tím, že firma jejich růst podporuje.

Otázka 19:

V další otázce jsem se ptala, zda **mají zaměstnanci mezi svými kolegy dobré přátele.**

Odpovědi byly velmi pozitivní.

Tab. 22.: Existence přátel mezi kolegy

Přátelé mezi kolegy	Počet zaměstnanců	V procentech
ano	117	90
ne	13	10
Celkem	130	100



Obr. 23.

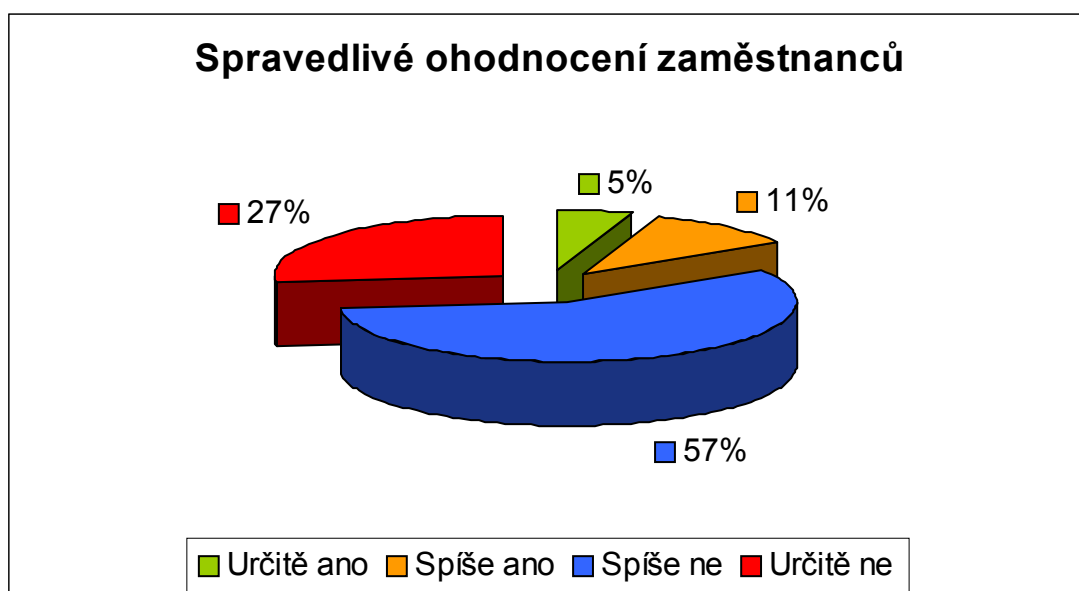
Pouhých 10% zaměstnanců v maloobchodním řetězci uvedlo, že tam nemá dobré přátele. 90% z nich je však obklopeno velmi dobrými přáteli. Může to být důvod ke snížení fluktuace zaměstnanců a tím i snížení nákladů, vyšší motivace práce, spokojenost v zaměstnání atd.

Otázka 20:

Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

Tab. 23.: Spravedlivé hodnocení lidí

Spravedlivé hodnocení lidí	Počet zaměstnanců	V procentech
Určitě ano	7	5,38
Spíše ano	14	10,77
Spíše ne	74	56,92
Určitě ne	35	26,92
Celkem	130	100



Obr. 24.

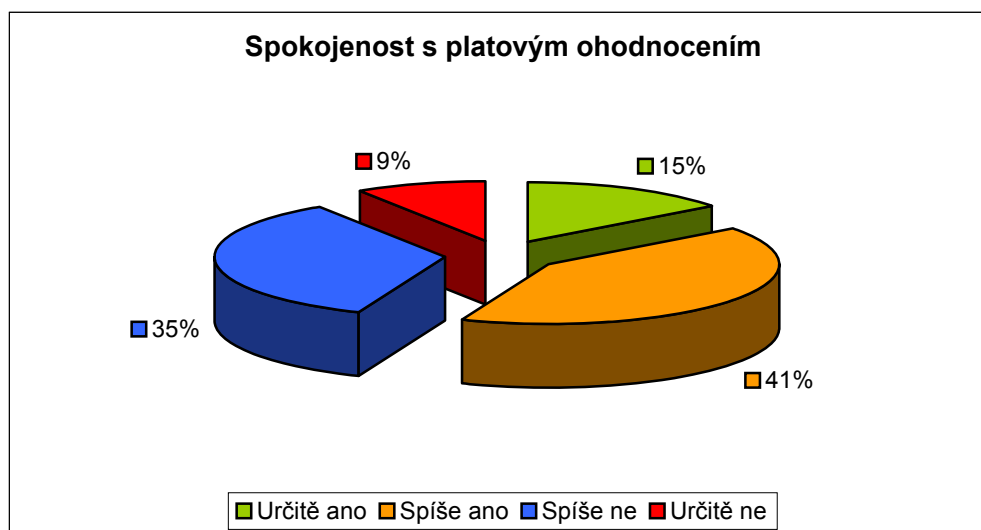
Dvacátá otázka usvědčila, že ani ohodnocení, povýšení či přijímání zaměstnanců není ve většině případů spravedlivé. Téměř 60% lidí si myslí, že je spíše nespravedlivé a dalších 27% je pevně přesvědčeno nespravedlností při jejich hodnocení a povýšení.

Otázka 21:

Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Tab. 24.: Spokojenost s platovým ohodnocením

Spokojenost s platovým ohodnocením	Počet zaměstnanců	V procentech
Určitě ano	19	14,62
Spíše ano	54	41,54
Spíše ne	45	34,62
Určitě ne	12	9,23
Celkem	130	100



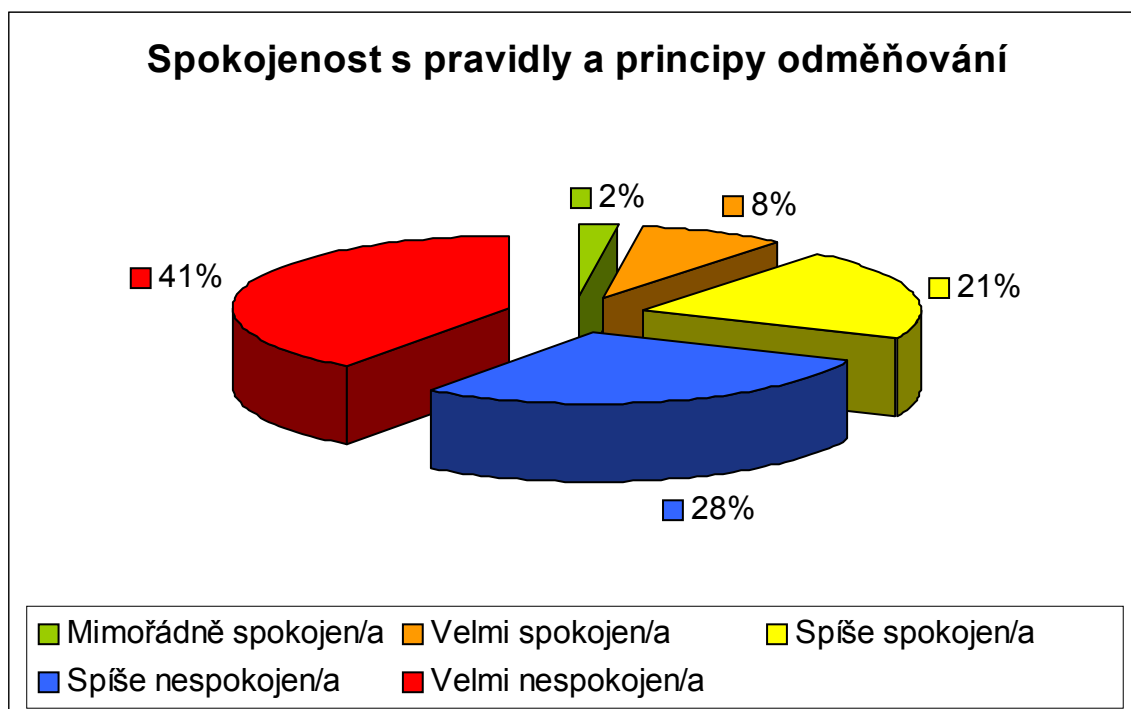
Obr. 25.

Otázka 22:

Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

Tab. 25.: Spokojenost s pravidly a principy odměňování

Spokojenost s pravidly a principy odměňování	Počet zaměstnanců	V procentech
Mimořádně spokojen/a	3	2,31
Velmi spokojen/a	11	8,46
Spíše spokojen/a	27	20,77
Spíše nespokojen/a	37	28,46
Velmi nespokojen/a	52	40
Celkem	130	100



Obr. 26.

Většina zaměstnanců (41%) je velmi nespokojena se zavedenými pravidly a principy odměňování. 49% zaměstnanců se rozhodovalo, zda jsou

spíše spokojeni či nespokojeni. Nespokojenost však převýšila spokojenost sedmi procenty. Naopak osm procent dotazovaných je v zaměstnání velmi spokojeno a pouhá dvě procenta zaměstnanců jsou mimořádně spokojena.

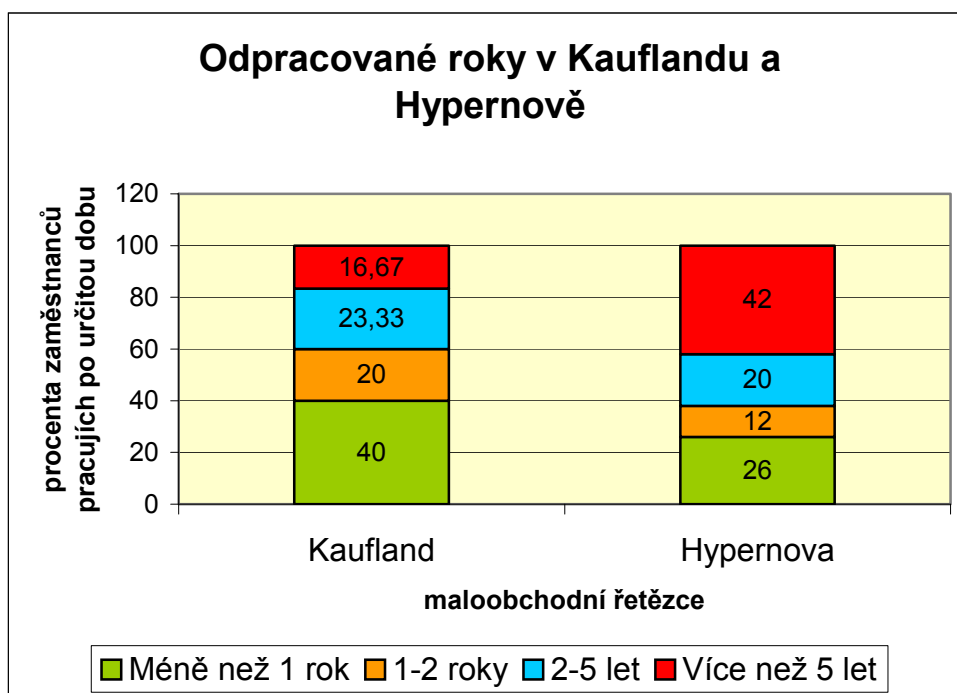
Otázka 23:

„Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?“

Tuto otázku vyhodnocuji pouze v supermarketu Hypernova a Kaufland, jelikož Globus byl v Liberci, kde probíhal průzkum, teprve nově postaven a tím by došlo ke zkreslení informací. Zaměstnanci v libereckém Globusu ještě nepracují ani rok. V Hypernově jsem se tázala 50 lidí a v Kauflandu 30 lidí a vypočtená procenta se tudíž budou vztahovat jen k těmto dvěma obchodům s celkovým součtem 80 dotazovaných zaměstnanců.

Tab. 26.: Počet odpracovaných let ve společnosti

Odpracované roky ve společnosti	Méně než 1 rok	V %	1-2 roky	V %	2-5 let	V %	Více než 5 let	V %	Zaměstnanců celkem	% celkem
Kaufland	12	40	6	20	7	23	5	17	30	100
Hypernova	13	26	6	12	10	20	21	42	50	100
Celkem	25	31	12	15	17	21	26	33	80	100



Obr. 27.

Další graf dělí Kaufland a Hypernovu na dva odlišné celky. V každém sloupci jsou rozděleny zaměstnanci na ty, kteří v řetězci pracují méně než 1 rok, 1 až 2 roky, 2 až 5 let nebo více než 5 let.

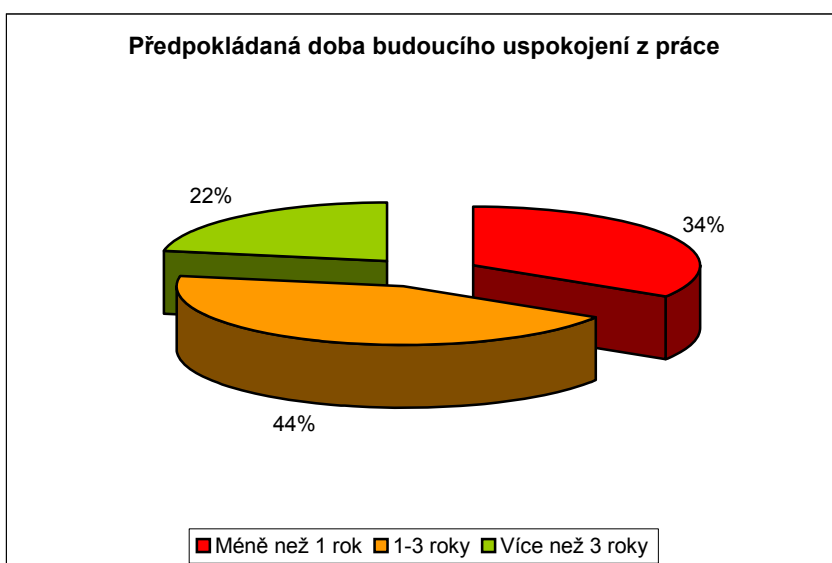
Můžeme zde přehledně porovnat loajalitu zaměstnanců či jejich fluktuaci v jednotlivých obdobích. Z grafu je patrné, že největší procento zaměstnanců Kauflandu tvoří ti, kteří ve firmě pracují po dobu menší než je 1 rok. Naopak v Hypernově převažují ti, kteří tam pracují déle než 5 let.

Otázka 24:

„Jak dlouho myslíte, že Vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?“

Tab. 27.: Uspokojení z práce s výhledem do budoucna

Uspokojení z práce bude ještě trvat po dobu:	Počet zaměstnanců	V procentech
Méně než 1 rok	44	33,85
1-3 roky	57	43,85
Více než 3 roky	29	22,31
Celkem	130	100



Obr. 28.

44% zaměstnanců předpokládá, že je bude práce uspokojovat po dobu jednoho roku až třech let. 34% dotázaných bude práce uspokojovat pravděpodobně méně než 1 rok. Jen 22% zaměstnanců si umí představit pracovat v dosavadní práci déle než tři roky. Tento graf je již sestrojen z údajů všech třech maloobchodních řetězců.

Otázka 25:

V pětadvacáté otázce jsem se dotazovala, **zda mají zaměstnanci nějaké zdravotní potíže.**

Tab. 28.: Zdravotní potíže

Zdravotní potíže	Počet zaměstnanců	V procentech
Ne	29	29
Ano	71	71
Celkem	100	100



Obr. 29.

Velmi důležitými údaji ke studii motivaci zaměstnanců jsou zdravotní potíže zaměstnanců. Dotazníky dokazují, že 71% zaměstnanců trpí zdravotními potížemi.

Otázka 26:

Další otázka rozšiřuje a doplňuje pětadvacátou otázku. Odpovídá 71% zaměstnanců se zdravotními potížemi, zda jsou **jejich komplikace způsobeny náročností jejich současného zaměstnání**.

Tab. 29.: Zdravotní potíže ze zaměstnání

Zdravotní potíže ze zaměstnání	Počet zaměstnanců	V procentech
Ne	8	11,27
Ano	63	88,73
Celkem	71	100

V předchozí otázce odpovědělo 71 zaměstnanců ze sta, že mají nějaké zdravotní potíže. 63 lidí z nich (88,73%) však potvrdilo souvislost jejich zdravotních potíží s výkonem jejich zaměstnání. A pouhých osm osob (11,27%) nevedlo, že by jejich zdravotní potíže byly způsobeny náročností jejich práce.



Obr. 30.

Zaměstnanci mohli napsat jaké potíže jim komplikují práci. Jsou to především bolesti zad, natékání nohou, bolest očí nebo zhoršení zraku. Pro dodržení objektivity otázky jsem opět vynechala maloobchod Globus, který byl otevřen teprve nedávno.

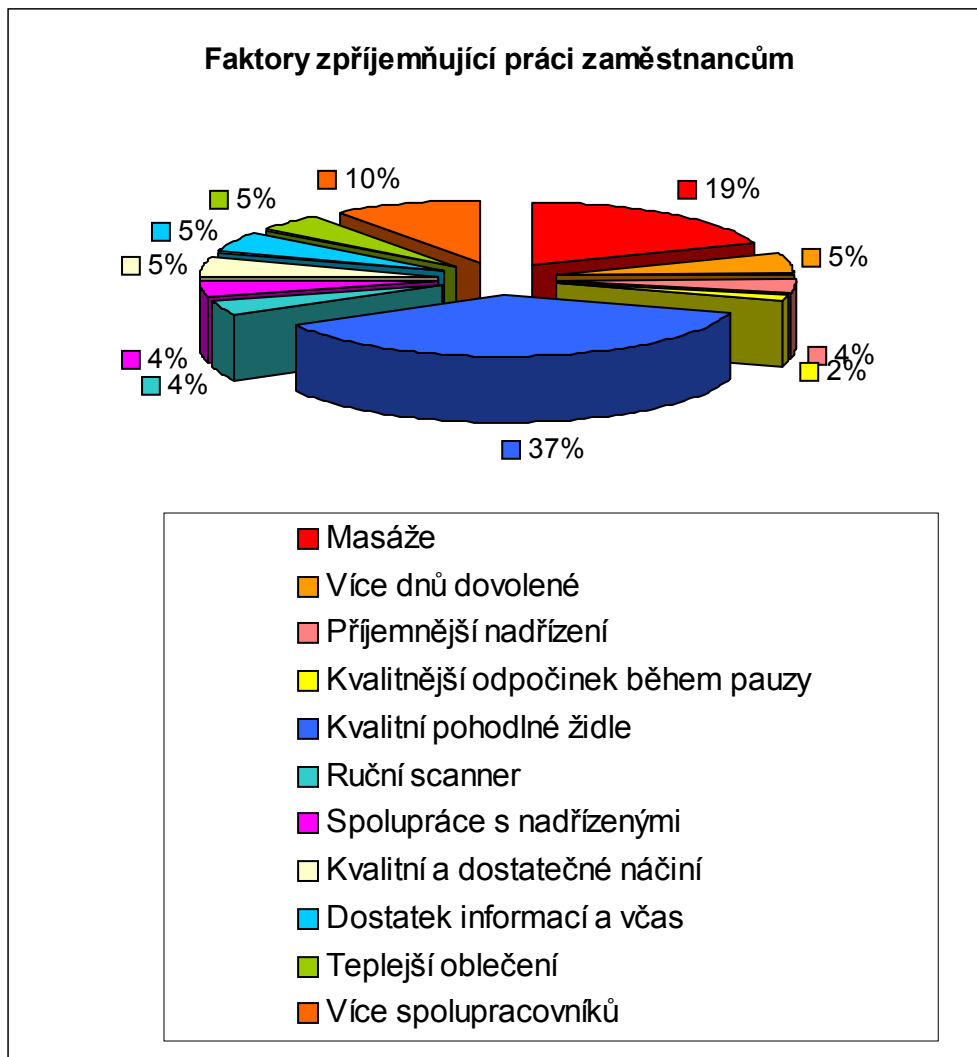
Otázka 27:

„Co by pro Vás mohl zaměstnavatel udělat, aby se Váš zdravotní stav zlepšil nebo alespoň aby byla pro Vás práce příjemnější?“

Zaměstnanci odpovídali libovolně, každý mohl napsat jednu nejdůležitější věc. Vše jsem vyhodnotila do tabulky Excel i do grafu. Odpovídalo 130 zaměstnanců z deseti různých úseků maloobchodních řetězců a dostalo se mi jedenáct nejpreferovanějších faktorů ke zlepšení motivace zaměstnanců a zpříjemnění jejich práce.

Tab. 30.: Faktory zpříjemňující práci

Faktory zpříjemňující práci	Počet zaměstnanců	V procentech
Masáže	25	19,23
Více dnů dovolené	7	5,38
Příjemnější nadřízení	5	3,85
Kvalitnější odpočinek během pauzy - v hezčím prostředí	2	1,54
Kvalitní pohodlné židle	48	36,92
Ruční scanner	5	3,85
Spolupráce s nadřízenými	5	3,85
Kvalitní a dostatečné náčiní	7	5,38
Dostatek informací a včas	7	5,38
Teplejší oblečení	6	4,61
Více spolupracovníků	13	10
Celkem	130	100



Obr. 31.

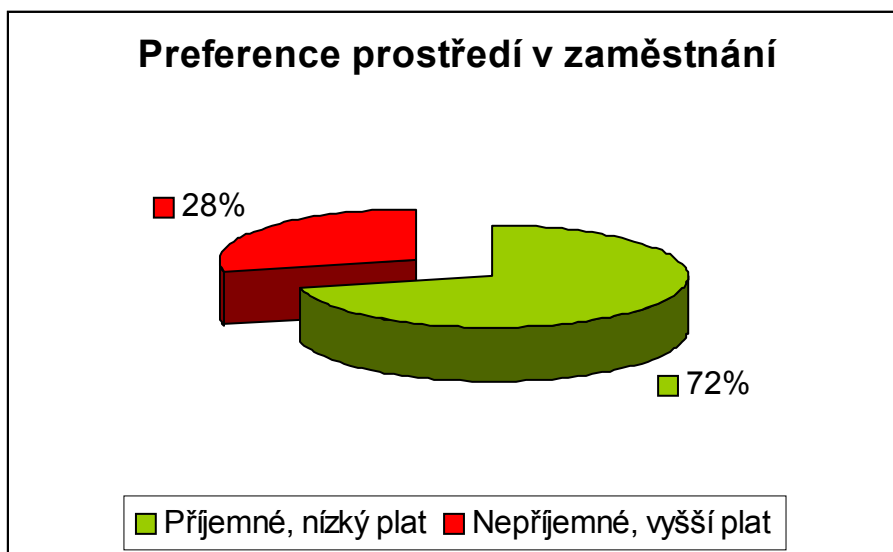
Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců by si přálo pohodlné a kvalitní židle a masáže. Výsledky odpovídají tomu, že ze všech dotazovaných je 61,5% pokladních. Je zřejmé, že je při práci velmi bolí záda a potřebují alespoň sedět na něčem kvalitním a pohodlném a masáže ocení také velmi vysoko.

Otázka 28:

Kde byste dlouhodobě pracoval/a raději? Ve společnosti s velmi dobrým platovým ohodnocením , ale v nepříjemném prostředí, bez Vašich přátel, s nepříjemnými lidmi nebo v příjemném prostředí, ale za podstatně menší plat?

Tab. 31.: Prostředí v zaměstnání

Prostředí v zaměstnání	Počet zaměstnanců	V procentech
Příjemné, nízký plat	93	71,54
Nepříjemné, vyšší plat	37	28,46
Celkem	130	100



Obr. 32.

Tento graf dokazuje, že vysoká mzda k udržení zaměstnanců ve společnosti nestačí. Při dlouhodobém zaměstnání považují zaměstnanci maloobchodních řetězců příjemné pracovní prostředí a přátele za velmi důležitý a rozhodující faktor zda zůstat v práci nebo odejít jinam.

4. Návrhy motivačních struktur

Z empirického výzkumu v maloobchodních sítích jsem zjistila podstatné nedostatky, které mají velmi negativní vliv nejen na zaměstnance maloobchodních sítí, ale i na chod těchto sítí. Proto navrhuji řešení zjištěných skutečností.

4.1. Stanovení vizí společnosti

Bez stanovených cílů nemůže být nikdo motivován. Proto bychom si měli vytvořit vizi a ptát se co proto mohu udělat já a co ostatní.

4.2. Provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců

Maloobchodní řetězce by měly podnikat preventivní kroky pro minimalizaci nežádoucí fluktuace tím, že budou cíleně sledovat spokojenost a motivaci svých zaměstnanců, což jim může pomoci včas rozpoznat klima panující ve společnosti a přijmout příslušná opatření.

4.3. Celková regenerace zaměstnanců

Maximálního výkonu je dosaženo, je-li napětí střídáno uvolněním. Proto je důležitá regenerace zaměstnanců ke zvýšení jejich výkonu. Regenerace povede k větší spokojenosti zaměstnanců, jejich odpočinek ke zlepšení nálady a zvýšení produktivity práce, což se odrazí i v působení lepšího dojmu na zákazníky díky celkovému uvolnění (zmizí nervozita, roztěkanost, starosti agresivita). Zákazníci jsou pro maloobchodní sítě klíčoví. Více zákazníků znamená pro maloobchodní sítě i vyšší zisk. A právě konečný dojem na zákazníka dělají pracovníci na pokladnách. Zaměstnanci by měli být k zákazníkům vždy vstřícní a milí, měli by se řídit podle hesla: Zákazník náš král. Ale tímto heslem by se měli řídit všichni zaměstnanci včetně manažerů,

i ti přijdou do kontaktu se zákazníky a mají být pro ostatní zaměstnance vzorem.

Existuje však na trhu přístroj, který dokáže zregenerovat tělo i mysl během 5 až 60 minut. Tento přístroj má název psychowalkman. Není jediným, ale jedním z možných řešitelů desítek problémů na pracovišti. Předchází vyčerpání zaměstnanců a tak může být velmi užitečným pomocníkem.

Antropologové objevili, že šimpanzi chodili desítky kilometrů daleko jen proto, aby viděli záblesky slunce na vodní hladině nebo slyšeli zvuk vodopádu. Zjistili, že sledováním určitých zvukových a světelných vjemů si savci udržují psychosomatickou rovnováhu. Lidé začali intuitivně využívat tento princip před desetitisíci lety formou používání bubnů nebo upřeného pohledu do plamene ohně. V letech 1940-44 zdokonalil anglický neurofyziolog Walter Grey princip audiovizuální stimulace svým objevem „efektu napodobení frekvence“. Zjistil, že lidský mozek reaguje na pulsující světlo a zvuk tak, že přeladí svojí frekvenci neboli biorytmy. Pokud jsme ve stresu, mozek pracuje na vysokých frekvencích.

Při spuštění psychowalkmanu, relaxačního programu se mozek přeladí na úroveň, ve které nastává relaxace a tím tento stres odstraní. Děje se to přitom pro mozek a organismus přirozeným, bezpečným a rychlým způsobem. Princip frekvence je pro mozek základním principem fungování (jinou frekvenci vysílá ve spánku, při bolesti, či nemoci). Proto také psychowalkmany poskytují mnoho různých účinků.

Souhrn přímých možných využití AVS přístrojů:

Zdravotní: potíže se spánkem, oslabení organismu, deprese, lehké mozkové dysfunkce, apatické chování, poúrazové stavy, migréna, bolesti, stres, úzkost, snížení vysokého krevního tlaku, zvýšení imunity, dokonce i u alergií.

Kondiční: odstranění spánkového dluhu, negativních pocitů, stresu, únavy, podrážděnosti, potíže s koncentrací, tréma, sport, učení, zvýšení tvořivosti, zlepšení paměti, meditace, cílené odstraňování návyků a závislostí

(např. kouření), transformace osobnosti, povzbuzení smyslů, sebepoznání, zábava a regenerace.

Relaxační programy:

Zruší stresovou smyčku a bloky stresu, úzkosti a negativních emocí.

- Poskytují rychlou úlevu od stresu a únavy, rychlý odpočinek.
- Navozují vnitřní klid a rovnováhu – vyrovnanost, nadhled, psychickou odolnost.
- Regenerují organismus jako spánek.
- Urychlují léčbu nemocí, především psychosomatických.
- Zmírňují či odstraňují bolesti hlavy.
- Snižují vysoký krevní tlak.
- Uvolňují svalstvo, redukuje bolesti zad a svalů.

Energizující programy:

- Dobíjejí energii, osvěžují.
- Spolehlivě nahrazují klasické simulanty jako jsou káva, cigarety, energetické nápoje.
- Aktivují přirozené energetické rezervy organismu.
- Nabuzují ospalou a nekoncentrovanou mysl.
- Stimulují mozek a tělo k mnohem lepšímu využití energie, které má k dispozici.

Psychowalkman nabízí i učební, spánkové, meditační programy a programy pro rozvoj tvořivosti a kreativity, které jsou vhodné pro manažery a podnikatele. Těmito programy se již nebudu podrobně zabývat.

Navrhovala bych 5 až 10 minut odpočinku s psychowalkmanem pro zaměstnance např. po svačině a brigádníkům jen za odměnu nebo nebude-li přístroj již obsazen. Pro tyto účely bych zavedla jednu místnost jako relaxační centrum pro zaměstnance. Mohli by toto místo využívat pod dohledem jednoho pověřeného zaměstnance.

Sama jsem si tento přístroj vyzkoušela a po deseti minutách jsem odcházela odpočatá a pozitivně naladěná. Přístroj je mj. daňově uznatelný a

můžeme si tedy jeho nákupem snížit základ daně nebo-li je daňově uznatelný.

Používali bychom relaxační nebo i energetické programy. Při jejich dlouhodobějším používání odstraňují dokonce i deprese, úzkosti, strach apod. Existuje několik druhů psychowalkmanů, ale chceme-li přístroj v poměru nejvyšší kvalita a nejnižší cena, vybrala bych konkrétně přístroj Luma 10. Má 45 vestavěných programů ve skupinách: relaxace, učení, meditace, spánek, zábava, speciální programy, energie, kreativita, s možností úpravy délky programů.

V obchodě stojí Kč 9520,- a je k němu je nutný adaptér v hodnotě přibližně 400,- s 2-letou zárukou a pozáručním servisem. Tento přístroj lze však i koupit přes Internet za Kč 6800,-, ale bez pozáručního servisu.

Odstranění stresu z našich tváří jistě ocení i zákazníci, kteří budou obslouženi milými a příjemnými lidmi a budou se do maloobchodu rádi vracet.

Psychowalkmany se nedoporučují pro osoby trpící jakýmkoliv záchvatovým onemocněním (epilepsií).

4.4. Problém únavy očí a bolesti hlavy

Dále bych doporučila relaxační masážní brýle. Elektronické brýle masírují oblast očí a uvolňují od bolesti hlavy. Napájí se z jedné tužkové baterie a jsou vyrobeny ze speciální terapeutické plastické hmoty. Stojí Kč 195,-.

4.5. Problém bolestí zad a krční páteře

Nejlepším a nejúčinnějším přístrojem pro zaměstnance by bylo masážní křeslo, které by využil asi každý zaměstnanec. Jeho hodnota se pohybuje od Kč 16.000,- nahoru (Viz. [online]. [cit. 04/2008]. Dostupné z:< <http://www.zdravi-cz.eu/luxusni-masazni-kresla-c-67.html>>) a to je už větší investice, avšak je to velmi efektivní přístroj řešící či předcházející řadě problémů na pracovišti. Pro zaměstnance trpící každodenní bolestí zad by

tento přístroj měl blahodárný vliv nejen na jejich zdraví, ale i produktivitu práce.

Krční masážní přístroje by byly také výborným pomocníkem pro masáž krku. Tento přístroj by jistě využili i manažeři a vedoucí, sedící celý den převážně u počítačů. Jejich cena se pohybuje kolem Kč 1.000,-. (Viz. [online]. [cit. 04/2008]. Dostupné z:<<http://www.zdravi-cz.eu/krcni-masaze-c-26.html>>)

Myslím si, že pokud práce zapříčiní nějaké zdravotní problémy, měla je také odstranit nebo je alespoň řešit. Tento problém by mohly vyřešit i stravenky. Zaměstnanci by docházeli např. na masáže, ale zakoupení masážního křesla je z finančního hlediska výhodnější, můžeme ho využívat po několik let.

4.6. Vysvětlovat a komunikovat

Jestliže chceme docílit toho, aby se u nás cítili zaměstnanci dobře, měli bychom se k nim chovat tak, aby bylo zřejmé, že si jejich práce vážíme. A pokud práci nedělají dobře nebo často chybují, potom bychom jim měli vše trpělivě vysvětlit a hlavně proč a jak se daná činnost dělá správně.

4.7. Vytvoření dobré atmosféry na pracovišti

Nevhodné chování nadřízených pracovníků může snadno poškodit jméno firmy a nepřispívá to ani k dobré atmosféře ve firmě, ba naopak. Snažme se tedy vytvořit takovou atmosféru, kde budou zaměstnanci pracovali rádi, udělejme z nich tým, motivujme je, chvalme a odměňujme.

4.8. Motivace zaměstnanců

Měli bychom motivovat a stabilizovat stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni a ty zaměstnance, kteří mají rezervy, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům.

4.9. Spravedlivé a objektivní hodnocení zaměstnanců

Manažeři a vedoucí pracovníci by měli být spravedliví a objektivní, aby byli akceptováni zaměstnanci. Pokud by měli zaměstnanci pocit, že jsme k nim nespravedliví, přestali by se snažit v pracovních povinnostech, nespolupracovali by, odvedli by pouze nutnou práci bez jakéhokoliv nasazení a mohlo by i docházet ke konfliktům na pracovišti.

4.10. Vyplácení odměn, bonusů

Vyplácení odměn a bonusů by se mělo uskutečnit podle ohodnocení zaměstnance. Některé formy bonusů mohou být přímo spjaty s určitým projektem či překročením plánu apod.

Podkladem pro hodnocení zaměstnanců by nám měla sloužit analýza motivace a potřeb zaměstnanců a analýza nabídky benefitů u konkurenčních společností.

Ve všech složkách systému odměňování bychom se měli řídit jak informacemi zevnitř organizace, tak i informacemi z pracovního prostředí - trhu práce. Informace o trhu si můžeme obstarat buď sami, nebo si zajistit průzkum odměňování od některé z renomovaných společností, působících na našem trhu.

Pro hodnocení potřebujeme analýzu. Ve správné analýze k účelu ohodnocení pozice (tzv. evaluaci) by neměly chybět tyto informace:

Znalosti - co musí zaměstnanec znát a vědět, formální znalosti, které držitel pozice nabyl ve škole či na speciálních školeních apod.

Dovednosti - co musí být zaměstnanec schopen udělat - neboli očekávaná schopnost nabyté znalosti použít.

Schopnosti - vrozené méně či více rozvinuté vlohy.

Chování - to jak od zaměstnance očekáváme, že se bude chovat v rozmanitých situacích.

Formálně by se analýza měla sestávat z popisu základních zodpovědností, co se očekává od zaměstnance jako výstup (výsledek práce).

Dále by měl následovat stručný výčet základních pracovních povinností, popis a úroveň očekávaných znalostí, dovedností, schopností a odpovědností.

Placení individuálních zaměstnanců je vždy dáno jejich dlouhodobým pracovním výkonem a dlouhodobým hodnocením zaměstnanců.

5. Závěr

V průběhu řešení zadaného úkolu jsem se podrobně seznámila s problematikou motivačních aktivit a zhodnotila současná stav motivačních aktivit v maloobchodních sítích.

Návrh řešení obsahuje nové koncepce motivačních aktivit a odpočinku. Na základě rozboru současného stavu byla navržena řešení pro růst produktivity práce, snížení jejich fluktuace, snížení nákladů, odstranění či zmírnění zdravotních problémů, snížení nemocnosti, stmelení kolektivu a v konečném důsledku i zvýšení spokojenosti zákazníků apod.

Do řešení úlohy byly zahrnuty nejen teoretické poznatky, ale i inovační přístroje a zařízení, které by mohly být do budoucna nepostradatelným vybavením maloobchodních řetězců.

Řešení zjištěných problémů se vyznačuje relativně nízkými náklady na jejich realizaci.

Očekávaným výsledným efektem by měla být, kromě již zmíněných efektů, lepší atmosféra na pracovišti, zvýšení produktivity práce, snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení kvality práce (příjemnější obsluha zákazníků), pocit sounáležitosti s maloobchodním řetězcem díky projevenému zájmu o zaměstnance, pokles nákladů z náborem nových kandidátů o zaměstnání.

Navržené motivační aktivity se pozitivně odrazí v chodu maloobchodních sítích a v loajalitě zaměstnanců.

Citace

- [1] *Co je to vlastně ta motivace?* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/index.php?id=775>
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/?cid=102676&wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>
- [3] Kouřil, M. *Nízkonákladové cesty motivace se vyplácí.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/index.php?id=195>
- [4] KUBIAS, S., SIXTA, J. *Kapitoly z managementu 2. díl. 1. vyd.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. S. 78. ISBN 80-7083-690-X.
- [5] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- [6] NOUZOVÁ, Z. *Jak mohou manažeři zvýšit produktivitu práce?* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/index.php?id=919>
- [7] *Penzijní připojištění zvyšuje motivaci zaměstnanců.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/129934-penzijni-pripojisteni-zvysuje-motivaci-zamestnancu/>
- [8] *Pohyblivá složka platu zvýší produktivitu práce.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://ipodnikatel.cz/odmenovani-a-motivace-zamestnancu/>
- [9] *Sestavte si snadno a rychle efektivní systém zaměstnaneckých benefitů!* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.sodexho.cz/czc/z/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/zamestnanecke-vyhody.asp>
- [10] SOUKUPOVÁ, J., aj. *Mikroekonomie.* 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. S. 414. ISBN 80-7261-150-X.

[11] *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEARDWELL, I., HOLDEN, L. *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing, 1994. ISBN 02-73602-44-6.
- [3] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] *Co je to vlastně ta motivace?* [online]. [citace z 10/2007] Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=775>>
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/?cid=102676&wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>>
- [6] KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1677-1.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- [8] Kouřil, M. *Nízkonákladové cesty motivace se vyplácí*. [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=195>>
- [9] KUBIAS, S., SIXTA, J. *Kapitoly z managementu* 2. díl. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. S. 78. ISBN 80-7083-690-X.
- [10] *Motivace zaměstnanců*. [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.stimul.cz/index.php?chosenPage=motivaceZamestnancu&submenu=true&bq=3>>
- [11] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.

- [12] NOUZOVÁ, Z. *Jak mohou manažeři zvýšit produktivitu práce?* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/index.php?id=919>>
- [13] *Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců.* [online]. [citace z 10/2007]. Dostupné z: <http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php>
- [14] *Penzijní připojištění zvyšuje motivaci zaměstnanců.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/129934-penzijni-pripojisteni-zvysuje-motivaci-zamestnancu/>>
- [15] *Pohyblivá složka platu zvýší produktivitu práce.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://ipodnikatel.cz/odmenovani-a-motivace-zamestnancu/>>
- [16] *Sestavte si snadno a rychle efektivní systém zaměstnaneckých benefitů!* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.sodexho.cz/czc/z/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody/zamestnanecke-vyhody.asp>>
- [17] SOUKUPOVÁ, J., aj. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. S. 414. ISBN 80-7261-150-X.
- [18] *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>>
- [19] *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele.* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>
- [20] *Zvyšte mzdy s úsporou nákladů!* [online]. [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/110333/>>

Seznam příloh

Příloha č.1	Dotazník pro vedoucí pracovníky
Příloha č.2	Dotazník pro zaměstnance - Průzkum spokojenosti zaměstnanců