

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vhodnost způsobu „home office“ pro velkou logistickou firmu

Suitability of the „Home Office“ for a Large Logistic Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

**UZLOVÁ  
SÁRA**

**2022**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Uzlová** Jméno: **Sára** Osobní číslo: **482460**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Vhodnost způsobu práce 'home office' pro velkou logistickou firmu**

Název bakalářské práce anglicky:

**Suitability of the 'Home Office' for a Large Logistics Company**

Pokyny pro vypracování:

Logistické firmy patří k těm, které v uplynulých dvou letech zvyšovaly obrát na základě několikanásobného růstu poptávky. Cílem práce je vyhodnotit, zda je institut 'home office' vhodný pro mezinárodní logistickou firmu a jak jsou s tímto způsobem práce spokojeni samotní zaměstnanci.

Seznam doporučené literatury:

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. Logistika. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.  
NOVÁK, Radek a Petr KOLÁŘ. Námořní nákladní přeprava. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2.  
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. ISBN 978-80-200-0592-2.  
FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná. V Brně: Jan Melvil, 2014. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8.  
HAGEMANN, Gisela. Motivace. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.  
NOVÁK, Radek. Námořní přeprava. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 978-80-7357-070-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

UZLOVÁ, Sára, Vhodnost způsobu „home office“ pro velkou logistickou firmu. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Lucii Plzákové, Ph.D. za pomoc a odborné vedení při zpracování této práce a pracovníkům firmy Kuehne+Nagel, kteří mi poskytli data ke zpracování mé bakalářské práce.

## Abstrakt

Tato práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve firmě Kuehne+Nagel, s. r. o. během světové pandemie viru SARS-CoV-2 se zaměřením na to, zda forma Home Office byla efektivní a neovlivnila nijak produktivitu, a právě spokojenost zaměstnanců. V teoretické části se věnuji definicím pracovní spokojenosti, motivací, výkonnosti a trochu i logistikou, jelikož sledovaná firma se pohybuje v odvětví průmyslové logistiky.

### Klíčová slova:

Pracovní spokojenost, home office, výkonnost, logistika

## Abstract

This thesis regards to the satisfaction of employees within the firm during the global pandemic with virus SARS-CoV-2 with concentration on whether Home Office was effective and did not influence the productivity and the satisfaction of employees. In the theoretical part, i focus on definitions of work satisfaction, motivation, performance, and briefly mention logistics as the monitored company is in the field of industrial logsitsics.

## Key Words

Job Satisfaction, Home Office, Employees performance, Logistics

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>PRŮMYSLOVÁ LOGISTIKA</b> .....	<b>10</b>
NÁMOŘNÍ PŘEPRAVA.....	11
<i>Liniová námořní přeprava</i> .....	11
<i>Trampová námořní přeprava</i> .....	12
LETECKÁ DOPRAVA .....	12
ŽELEZNIČNÍ DOPRAVA .....	13
KAMIONOVÁ/SILNIČNÍ DOPRAVA .....	13
<b>PRÁCE A JEJÍ TEORIE</b> .....	<b>13</b>
ADAPTACE .....	14
<b>PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>15</b>
<b>MOTIVACE</b> .....	<b>16</b>
TEORIE MOTIVACE .....	18
<i>Teorie instrumentality</i> .....	18
<i>Teorie zaměřené na obsah</i> .....	18
<i>Teorie zaměřená na proces</i> .....	20
METODIKA PRACOVNÍ MOTIVACE .....	20
BENEFITY .....	21
<b>VÝKONNOST PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>22</b>
<b>SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>23</b>
MOŽNOSTI ZKOUMÁNÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ .....	24
<b>PRÁCE NA DÁLKU</b> .....	<b>25</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
PŘEDSTAVENÍ FIRMY KUEHNE + NAGEL, S. R. O. ....	26
SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ .....	26
FORMA „HOME OFFICE“ .....	36
<b>NÁVRHOVÁ ČÁST</b> .....	<b>46</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>47</b>
<b>ZDROJE</b> .....	<b>48</b>
LITERATURA: .....	48
INTERNETOVÉ ZDROJE: .....	49
PŘÍLOHY .....	51



# Úvod

Problematikou pracovní spokojenosti se odborné studie zabývají již zhruba od 30. let 20. století. Hlavním důvodem byly jak nové požadavky daného období, tak i rozvoj personálního řízení. Prvně se vědci zabývali pouze otázkami pracovní výkonnosti a vztahu člověka k práci, poté se dostali ke studování pracovní spokojenosti v organizacích.

Vliv pracovního života a našeho vztahu k samotné práci vede zásadní význam, většina lidí v produktivním věku tráví většinu svého dne právě v pracovním procesu, a to úzce souvisí i s celkovou spokojeností člověka v životě.

Společnosti se začínají více věnovat zkoumání spokojenosti či nespokojenosti svých pracovníků. Výhoda spokojeného zaměstnance spočívá v tom, že je výkonnější, a to se může rovnat úspěšné firmě.

V roce 2020, kdy začala celosvětová pandemie viru SARS-CoV-2, byly firmy nuceny začít používat formu home office, kdy převážně administrativní zaměstnanci museli opustit kancelář a začít pracovat zcela z domova. To mělo jistý efekt na spokojenost zaměstnanců, a ne vždy kladný.

Proto se v mé praktické části zaměřím na jednu z firem, Kuehne+Nagel, s.r.o., které se výše uvedené dotklo a mým cílem bude potvrdit či vyvrátit, zda opatření v době pandemie měla negativní dopad na spokojenost zaměstnanců ve firmě, zda forma Home Office zhoršila produktivitu či zhoršila spokojenost zaměstnanců.

V první řadě použijeme sekundární data, které mi poskytlo personální oddělení firmy Kuehne+Nagel. Jsou to dotazníky a následně výsledky z roku 2018 a 2021, ohledně spokojenosti zaměstnanců, které se vypracovávají každých pár let. Získaná data si porovnáme a dojdeme tak buď k potvrzení či vyvrácení první hypotézy.

Dále použijeme primární data, které jsem získala formou standardizovaného rozhovoru se zaměstnanci, kde se zaměříme na jedno z proti pandemických opatření – Home Office. Otázky budou mířené hlavně na to, zda tato forma měla dopad na jejich produktivitu, zda Home Office vnímají jako benefit nebo jim naopak vůbec nevyhovoval a zhoršil tak pohled a spokojenost v práci.

V teoretické části se budu zabývat definicemi, které se týkají právě pracovní spokojenosti, výkonnosti a co zaměstnance motivuje k odvedení lepšího výsledku. Jednou kapitolou se přiblížím i k průmyslové logistice, která bude mít pak návaznost na praktickou část.

# Průmyslová logistika

Pojem logistika jako samotná začala vznikat v souvislosti s armádou, kdy se řešilo jejich zásobování a až později v 60. letech se rozrostla do civilní sféry podnikání.<sup>1</sup>

Postupem času, jak se odvětví logistiky vyvíjelo, z ní začal být manažerský systém, který obsahuje marketingový, distribuční, výrobní i obchodní aktivity.<sup>2</sup>

Teď se z ní stal velice obsáhlý obor, který zahrnuje výrobní podniky, prodejce i státní správu. Logistika jako samotná se zabývá plánováním a řízením toku jak materiálu, tak zboží, a dokonce i službami spojenými s jeho cestou od výrobce ke konečnému spotřebiteli a skladováním. Důležité je, aby vše proběhlo ve správný čas a dostalo se na správné místo.<sup>3</sup>

Dle definice je logistika vědní pragmatická disciplína, která se zabývá vzájemným prognózováním, realizací, řízením, synchronizací a optimalizací toku materiálu a informací, tak aby uspokojili potřeby zákazníka s minimálními náklady. Snaží se toho dosáhnout s maximální pružností a hospodárností.<sup>4</sup>

Hlavní účel logistiky zajistit přesun materiálu, informací či lidí z bodu A do bodu B a to co nejefektivněji a co možno nejrychlejším způsobem.

Mezi přepravy logistiky patří:

1. Námořní
2. Letecká
3. Železniční
4. Kamionová/silniční

---

<sup>1</sup> MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. Logistika. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.

<sup>2</sup> <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/409/page02.html>

<sup>3</sup> NOVÁK, Radek a Petr KOLÁŘ. *Námořní nákladní přeprava*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2.

<sup>4</sup> SLÍVA, Aleš. *Základy logistiky*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2004. ISBN isbn:80-248-0678-9.

## Námořní přeprava

Námořní přeprava patří mezi nejstarší typ vodní dopravy. Hraje zde roli takzvaný bill of lading, to je konosament, co slouží jako potvrzení o převzetí zboží a z právního hlediska je považován za cenný papír.<sup>5</sup>

Fungují tu takzvaní rejdaři, to je buďto fyzická či právnická osoba, která poskytuje přepravu kontejnerů ať už pronajatými či vlastními přepravními jednotkami za účelem vlastního zisku. Příklad rejdaře je například společnost Mediterranean Shipping Company, zkráceně MSC, Hapag-Lloyd či Maersk.<sup>6</sup>

Tento typ přepravy lze rozdělit podle několik kritérií jako například:

1. podle provozního zařazení plavidel
  - Liniová
  - Trampová
2. Podle prostoru pozorování neboli také způsobu realizace plavby
  - Dálnou nebo také oceánskou
  - Pobřežní nebo také kabotážní (někdy též coastrovou)<sup>7</sup>

### Liniová námořní přeprava

Tento typ přepravy používá dané harmonogramy jízdních řádů a ty se nazývají Sailing Schedule nebo Sailing list. Mohou se zde přepravovat kusové zásilky – LCL, to znamená, že v kontejneru je více jednotlivých zásilek anebo existují celokontejnerové zásilky neboli FCL zásilky, kdy jedna zásilka zabere celý kontejner.

Definujeme ji tedy jako přepravu, která má pravidelná spojení mezi jednotlivými přístavy v určitých oblastí, relací či na konkrétních linkách. Transport kusového či kontejnerizovaného zboží je podle předem vyhlášených řádů a tarifů.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/406/page20.html>

<sup>6</sup> <https://cs.wikipedia.org/wiki/Rejdař>

<sup>7</sup> NOVÁK, Radek. *Námořní přeprava*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 978-80-7357-070-5.

<sup>8</sup> NOVÁK, Radek a Petr KOLÁŘ. *Námořní nákladní přeprava*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2.

## Trampová námořní přeprava

Na rozdíl od liniové námořní přepravy trampová nemá předem daný časový harmonogram, dopravné se sjednává nezávazně na jednotlivých případech. Tento typ přepravy se uplatňuje zejména u hromadných nákladů jako je uhlí, železo, cukr, cement a obilí.

Tento typ přepravy můžeme členit do:

1. Trampy v pravém slova smyslu – zpravidla slouží pro přepravu určitého druhu zboží
2. Trampy určené pro specializovanou přepravu – jedná se zejména o přepravu produktů z ropy, rud, uhlí apod. Majitelé lodí zde nejsou pouze rejdaři, mohou to být i banky nebo průmyslové koncerny<sup>9</sup>

## Letecká doprava

Jako další forma přepravy může být letecká logistika, ta patří mezi nejmladší ale také nejrychleji rozvíjející se formy dopravy. Na přepravu osob tento typ dopravy v podstatě nemá konkurenci, turistika, politika a mezinárodní spolupráce je nedílnou součástí.

Bohužel přeprava zboží a dalšího jiného nákladu je velmi náročná. V těchto případech se používá pouze pro urgentní zásilky (pošta), pro náklad podléhajícímu rychlé zkáze (vakcíny) či k dopravě v neodkladných situacích (katastrofy). Je uskutečňována v takzvaných letových koridorech

Přesněji můžeme říct, že letecká doprava je jedním z nejmodernějších prostředků, jak přepravovat osoby a náklady. Zajistí to rychlost tak, že pokud by zvolená doprava byla jiná, prodloužila by se doba dodání z hodin na dny či měsíce. Bohužel zde narážíme na nedostatek vybavenosti letišť pro přepravu zboží. Přináší to vyšší náklady na palivo, údržbu letadel nebo také speciální prostory a zařízení potřebné na nakládku a vykládku. Kvůli těmto nedokonalostem se letecká doprava považuje za nadstandardní způsob přepravy nákladů. Důsledkem toho se převáží převážně produkty vysoké hodnoty, pro zboží nízké hodnoty to pro firmy není již výhodné.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> NOVÁK, Radek a Petr KOLÁŘ. *Námořní nákladní přeprava*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2.

<sup>10</sup> SLÍVA, Aleš. *Základy logistiky*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2004. ISBN isbn:80-248-0678-9.

## Železniční doprava

Nejvýhodnější formou přepravy je ale železniční doprava. Je výhodná hlavně pro přepravu velkého objemu na větší vzdálenosti, využívá se zejména pro meziměstskou a mezistátní dopravu. Má ale i své nevýhody jako je například vysoká náročnost na investiční prostředky do přepravních cest, lokomotiv a také terminálů. Tyto náklady se promítají do struktury nákladů, kde mají vysoký podíl fixní položky. Výhodou je zde ale pokles proměnných nákladů, také zde musíme zdůraznit ekologickou stránku, která zde hraje kvůli elektrické trakce. Většinou se ale musí kombinovat s jinými způsoby přepravy, kvůli nedostatku železničních tratí, i přestože je v ČR síť relativně hustá. V roce 1991 měla v průměru 9446 km. I tak se elektrická trakce podílí zhruba ze 72 %.<sup>11</sup>

## Kamionová/silniční doprava

Hlavní výhoda spočívá v pružnosti dopravy s poměrně malými provozními a investičními náklady. Kamionovou dopravou se převáží zejména stavební materiál, tuhá paliva, zvířata, obiloviny a další. S porovnáním s jiným typem přepravy provozní náklady mohou neúměrně vzrůst, pokud uvážíme náklady na manipulaci při nakládce a vykládce, silniční daň nebo také mzdy. Je ale nejlépe slučitelná s požadavky zákazníků v oblasti servisu, do budoucna tedy můžeme předpokládat velké rozšíření kamionové dopravy, když nadále budou poskytovat rychlý a výkonný servis za ceny, které se pohybují mezi sazbami železniční a letecké dopravy.

Silniční dopravu lze rozdělit podle toho, co je předmětem přepravy v jejím rámci, na dopravu:

- **nákladní** (přeprava nákladu)
- **osobní** (přeprava osob)<sup>12</sup>

## Práce a její teorie

Práce je nedílnou součástí více jak poloviny našich životů. Je vykonávána za účelem zisku, ze kterého si následně můžeme uspokojit naše nezbytné potřeby jako je hlad, žízeň, bydlení atd. Je velmi důležité, abychom ve vykonávané práci byli spokojeni, pokud by tomu tak nebylo, mohlo by to vést k narušení i našeho života mimo pracovní prostředí a negativní dopad na naši psychiku. A nejen to, ovlivnilo by to i naši výkonnost, a to už by mělo jistý

---

<sup>11</sup> GROS, Ivan. Logistika. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-7080-262-6.

<sup>12</sup> SLÍVA, Aleš. Základy logistiky. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2004. ISBN isbn:80-248-0678-9.

efekt i na zaměstnavatele a firmu jako celek, proto by si firma měla zakládat na věci, které souvisí s tím, aby zaměstnanci byli v jejich firmě spokojeni. Tento trend se většina firem snaží následovat, a tak zlepšovat podmínky pro jejich pracovníky, aby z toho všichni vzešli spokojeni.

Práci přesněji definujeme jako zdroj veškerých společenských, materiálních a duchovních hodnot, které jsou pro člověka nezbytné k uspokojování jeho potřeb. Také v ní reflektuje své postoje, které tak vytvářejí v širokých souvislostech jeho pracovní činnost.<sup>13</sup>

Teorii práce vytvořil pan D. McGregor, který podle své teorie X a Y rozdělil pracovníky do dvou skupin. Skupina X, kde zaměstnanci mají nechuť k práci, nadřizený pracovník je musí pomocí různých faktorů jako je například trest nebo odměna motivovat. Na druhé straně skupina Y bere práci s radostí a přistupuje k ní jako k zábavě či odpočinku.<sup>14</sup>

## **Adaptace**

Adaptace je proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Ve společenském aspektu to znamená, že se člověk vyrovnává se skutečností, ve které plní své zadané pracovní úkoly. Adaptace je natolik důležitá pro stabilizaci zaměstnanců, aby podávali příslušný výkon a aby byli spokojeni na pozici, na které se nacházejí, že nesmí být ponechána bez dozoru a musí se ve firmě regulovat a usměrňovat, je třeba, aby organizace poskytovala informace o podniku, jako je finanční perspektiva, cílová funkce, pracovní režim či skupina.

Můžeme ji rozdělit do dvou skupin, které se navzájem prolínají.

### *1. Pracovní adaptace*

Pracovní adaptace je proces, kde dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů s požadavky jeho pracovní pozice a zároveň zvládá změny v nárocích a podmínkách, ke kterým dochází kvůli technickému pokroku.

### *2. Sociální adaptace*

Sociální adaptace je proces začleňování zaměstnance do kolektivu a celkové struktury sociálních vztahů ve firmě. Nemusí k tomu nutně docházet pouze když jedinec vstoupí do

---

<sup>13</sup> NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

<sup>14</sup> <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

nové firmy, kde předtím vůbec nepůsobil, tento proces nastává i při kariérním růstu, kdy například podřízený zaměstnanec je povýšen na pozici vedoucího oddělení.

Následně existují dva aspekty, které se v rámci adaptačního procesu sledují a to:

### 1. *Aspekt pracovníka*

Sem patří uspokojování potřeb a požadavků, firmy tyto aspekty může pokrývat například zavedením benefitů, který si zaměstnanci přejí, pokrytí technických pomůcek k vykonávání práce, aby se jim tak pracovalo lépe a byli spokojeni s firemním prostředím. Organizace by se také měly soustředit na rozvoj osobnosti svých zaměstnanců a poskytnout tak různé semináře – často se nabízí lekce anglického jazyka.

### 2. *Aspekt organizace*

Do této kategorie patří identifikace s prací, což znamená, že by vedoucí pracovníci měli poskytovat jasné a srozumitelné instrukce a případné školení na nové technologie či nově zadanou práci.<sup>15</sup>

## Personální řízení

Personální management jsou dvě vzájemně ovlivňující se složky, první, která vytváří systém podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků a druhá skupina, která vlastní vedení lidí, při čemž jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí a jednání.

Mělo vytvářet organizaci a pokrývat tak veškeré aktivity a sdružovat do skupin tak, aby podporovali integraci a kooperaci a zároveň musí pružně reagovat na změny a zabezpečit efektivní komunikaci a rozhodování. Také rozhoduje o obsahu a roli pracovních míst, do toho spadá odhad budoucích potřeb zaměstnanců ale i úroveň kvalifikace a schopností a následně formulovat a zrealizovat plán s cílem naplnit tuto potřebu, ať už získáváním zaměstnanců nebo jejich vzděláním, rozvojem nebo snižováním počtu pracovníků ve firmě. Rozvoj jednotlivých pracovníků je také jedna z aktivit HR, zaměstnanci by měli být průběžně školeni na jak současnou práci, tak budoucí, kde je musí připravit na širší a náročnější okruh úkolů, to platí i na rozvoj běžných, ale i vedoucích pracovníků. Musí zajistit pracovní růst pro kvalitní pracovníky. Následně zaměstnance musí vyhodnotit v rámci organizace, týmů či

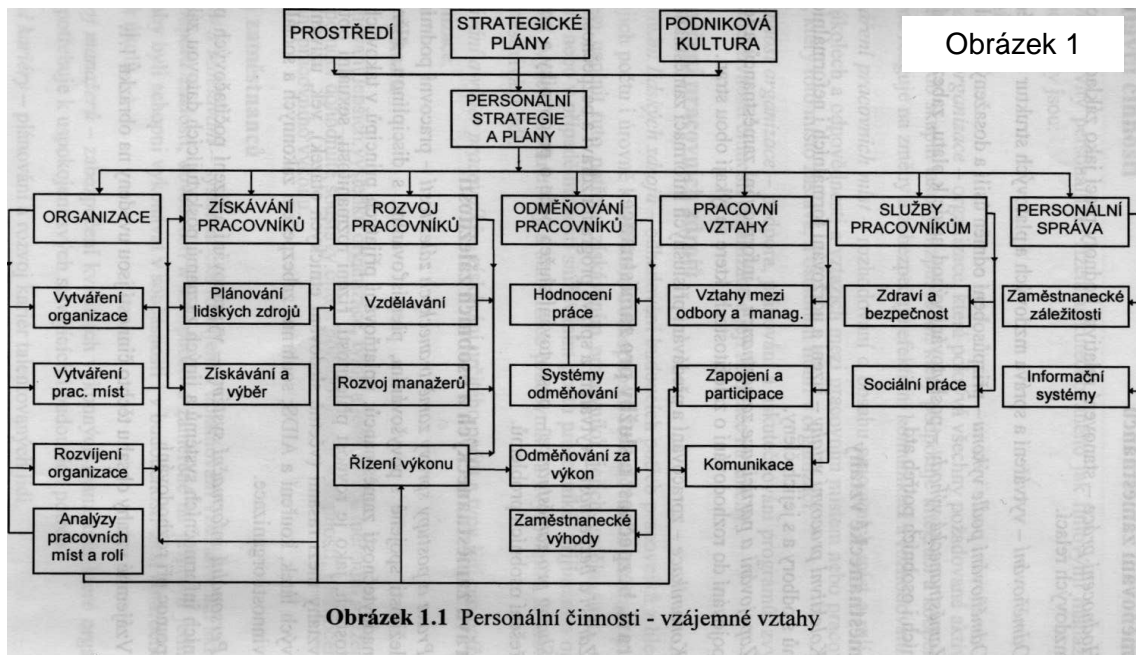
---

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.



jednotlivců a následně nastavit cíle, kde by se měli věci zlepšit. Do hodnocení patří také patřičné odměňování, jak mzda, tak různé benefity a zaměstnanecké výhody. Má hlavně za úkol informovat a zapojit zaměstnance do rozhodování, co se týká obou stran. Nesmíme zapomenout také na zdraví a bezpečnost, personální řízení by mělo poskytovat služby péče a případně pomoci při řešení osobních problémů. Jako poslední by měli vytvářet informační systémy, které poskytují datovou základnu a pomoc při rozhodování.<sup>16</sup>

V přiloženém obrázku můžeme vidět strukturu aktivit personálního řízení:



## Motivace

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Vytváří se tak vnitřní zájem a ochota se angažovat na plnění úkolů a splnit tak cíle organizace. Ukazuje se, že v lidské psychice jsou takzvané vnitřní hybné síly – pohnutky neboli motivy, které člověka orientují, aktivizují a následně aktivitu udržují.<sup>17</sup>

Rozlišujeme dva typy motivace, a to je vnější a vnitřní. Nejznámější vnější motivační faktory, které firmy používají, jsou například bonusy, různé zaměstnanecké slevy či služby, takové benefity mohou mít i negativní dopad a to takový, že si zaměstnanci mohou myslet, že se je

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>17</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

organizace snaží zmanipulovat či podplatit. Na vnitřní motivaci pomáhají jasné úkoly, kdy nadřízený musí poskytnout srozumitelné, a hlavně dosažitelné cíle. Za odvedenou práci by zaměstnanci měli dostat zhodnocení a případné uznání. Zapojování do rozhodování či podpora nápadů jedinců by mělo být také součástí chodu firmy. Nesmíme zapomínat na spolupráci s kolegy a různorodost. Vnitřní motivující faktor je také určitě kariérní růst.<sup>18</sup>

Můžeme i takzvaně „získat“ motivaci tím, že se aktivně budeme vyhýbat trestům a budeme zvyklí, za určitou práci dostat určitou odměnu, za tyto odměny následně můžeme uspokojit naše potřeby a nastane efekt spokojenosti.<sup>19</sup>

Jedním z největších motivátorů pro zaměstnance, je určitě mzda. Ti si vytvářejí svoji představu o tom, kolik by za svou pozici a úkoly měli dostávat, podle aktuálního dění. Pokud od firmy získají menší, než o jaké si myslí, že je „férová“ budou svoji výkonnost omezovat nebo dokonce ukončí pracovní poměr a přejdou ke konkurenci. Naopak při mzdě, která je vyšší, než by mohli na trhu práce najít, získávají tendenci „bojovat“ o své místo, a tedy snažit se vydávat výkon, který je očekáván, aby si takové místo udrželi. K motivaci můžeme také využít model soutěže, kdy firma následně firma vytvoří pořadí, kde hodnotí pracovníky podle produktivity a na základě dosažených výsledků pak rozdělí odměny, s tím že vítěz dostane výrazně vyšší než ty pod ním. Motivuje to pak zaměstnance vynaložit vyšší úsilí na jejich odvedené výsledky, aby tak získali první místo, a naopak nebyli mezi posledními.<sup>20</sup>

Aby se regulovalo pracovní prostředí a rozvíjela se tak politika a postupy, jak zaměstnance správně motivovat za účelem zlepšení výkonů, připravuje se takzvaná strategie motivace.<sup>21</sup> Příprava strategie se může začít až po tvorbě jasně stanovených firemních cílů. Zaměstnanci si musí také uvědomit své důležitosti, aby se vytvořená strategie a cíle mohli vůbec uskutečnit.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zmestnancu>

<sup>19</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 978-80-200-0592-2.

<sup>20</sup> BROŽOVÁ, Dagmar. *Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-719-4.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>22</sup> HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

# Teorie motivace

V návaznosti tak vznikly tři teorie motivace:

1. Teorie instrumentality
2. Teorie zaměřené na obsah
3. Teorie zaměřené na proces

## Teorie instrumentality

Teorie instrumentality spočívá v přesvědčení, že lidé pracují pouze za finanční ohodnocení. Výkony jsou spojeny s odměnami a tresty a na této bázi jsou lidé motivováni.<sup>23</sup>

Zakladatelem této teorie je Frederick Winslow Taylor, který vychází z metod vědeckého řízení. Nedostatek je ale nutnost silné kontroly a hodnocení práce.<sup>24</sup>

## Teorie zaměřené na obsah

Autoři teorii zaměřené na obsah jsou Maslow (1954) a Herzberg (1957).

Teorie od Fredericka Herzberga spočívá v tvrzení, že na pracovišti existují pouze dva faktory a to tak, že absence prvních způsobuje nespokojenost, ale nevede ke spokojenosti, naopak u absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

Mezi tyto dva faktory patří:

1. *Hygienické faktory* – do této kategorie spadají například pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, plat, jistota atd. Absence těchto faktorů vyvolávají pracovní nespokojenost.
2. *Motivátory* – sem patří všechny, které dokážou nabudit motivaci a spokojenost, například úspěch, uznání nebo profesní růst<sup>25</sup>

Vedoucí pracovníci či personální oddělení by měli primárně naplňovat hygienické faktory a poté je doplnit motivačními, ty pak poženou výkonnost pracovníků.

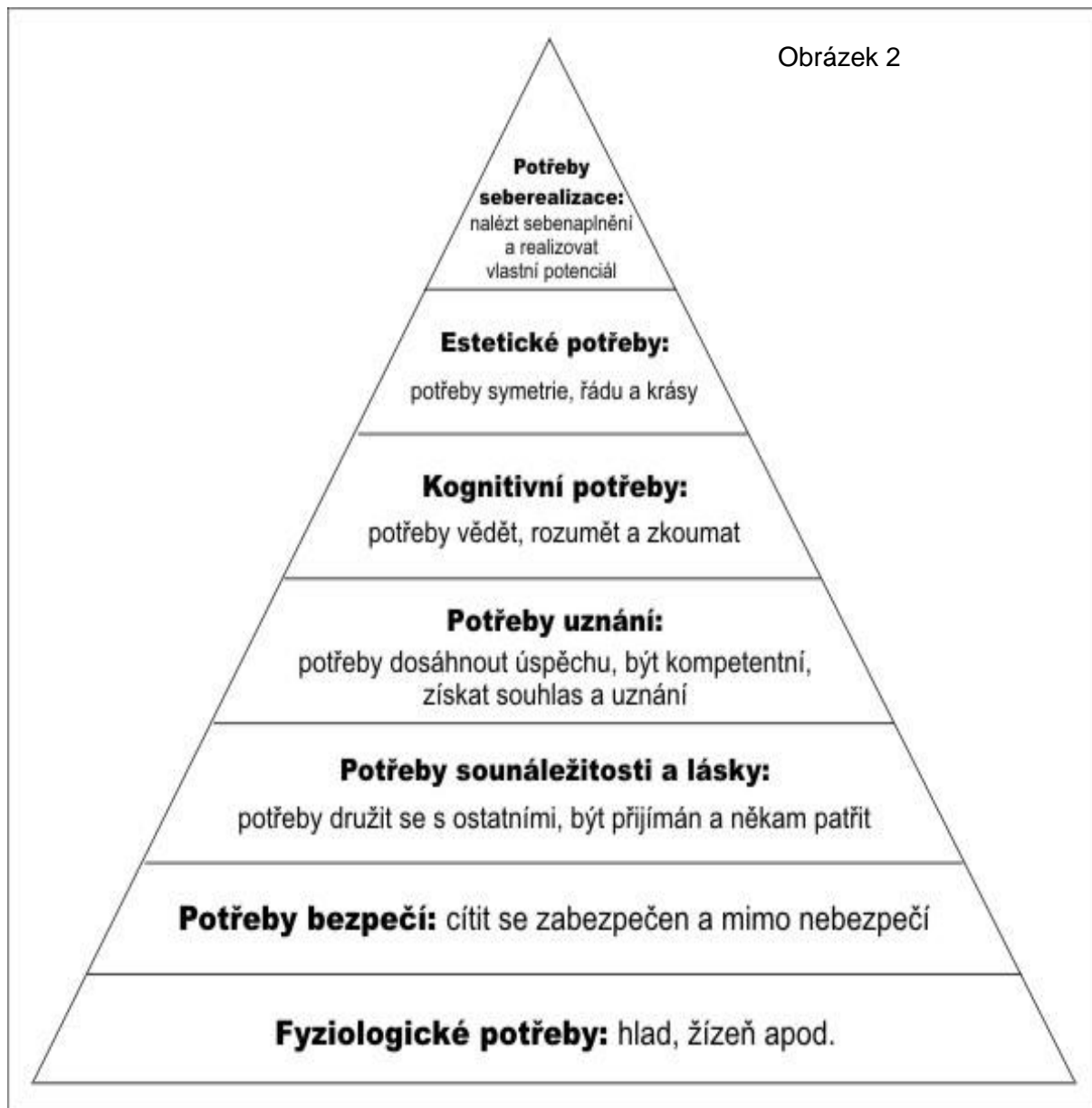
---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>24</sup> <https://chcpracovat.info/pracovni-motivace/>

<sup>25</sup> <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/dvoufaktorova-teorie-fredericka-herzberga>[online]. [cit. 2022-03-13].

Maslowova teorie potřeb je zejména používána při sestavování či pochopení motivačních faktorů zaměstnanců v organizaci. Podle ní tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu, pyramidu. Základ je postavený na potřebách D (Deficiency needs) a chce dosáhnout potřeb B (Being Values) s tím, že každý jedinec se nejdříve snaží uspokojit nedostatky v D-potřebách, aby se mohl přesunout a získat tak potenciál na oblast v B-potřeb.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Maslowova pyramida potřeb (Maslow's Pyramid of Needs). <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb> [online]. [cit. 2022-03-20].

## Teorie zaměřená na proces

V této teorii se klade důraz zejména na psychologické procesy či síly, občas se tato teorie může nazývat kognitivní neboli poznávací, jelikož také zkoumá, jak lidé reagují a jejich chápání pracovní prostředí. Teorie zaměřené na proces jsou více realistické a celkově pro manažery užitečnější.<sup>27</sup>

Do této teorie spadají:

- teorie očekávání (teorie expektance)
- teorie cíle (teorie dosahování cílů)
- teorie spravedlnosti
- teorie kompetence
- volba chování (teorie reaktance)
- aktivační (stimulační teorie)
- CANE model pracovní motivace (teorie závazku a nezbytného úsilí)

## Metodika pracovní motivace

Chování řídicího pracovníka je důležitá součást motivování, jelikož vytváří a následně užívá motivátory na řízení zaměstnance. Cílem je ovlivnit kladným způsobem základní složky lidské motivace kterými jsou:

1. Vytvořit žádoucí motivační zaměření – musí se zařídit, aby byl zaměstnanec plně ztotožněn s pracovním úkolem
2. Vytvořit žádoucí intenzitu motivace – sklon k tomu, aby byl pracovník dostatečně motivován k dosažení pracovních úkolů a kvalitní práce

Mezi motivátory se také zahrnuje vztah k organizaci, snažíme se tak o vyšší pracovní činnost, kde zaměstnanec projevuje vlastnosti jako je pracovní iniciativa, obětavost či tvořivost, bohužel tato metoda nelze použít na všechny druhy práce, například rutinní činnost u pásu toto zcela vylučuje.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>28</sup> NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

## Benefity

Novodobým trendem, jak získat nové zaměstnance a udržet si současně i stávající jsou poskytované benefity, které si každá firma určuje sama. Firmy se snaží použít hlavně takové, které si následně může uplatit na daních a snížit tak daňový základ, zároveň ani zaměstnanci nezaplatí daň či zdravotní nebo sociální pojištění. Mezi takové patří například penzijní pojištění, stravenky anebo vzdělávání a rekvalifikace. Pak nastávají takové benefity, u kterých zaměstnanec má již zdanitelný příjem, to jsou například služební telefony, týden dovolené navíc nebo sickdays.<sup>29</sup>

Tyto zaměstnanecké benefity jsou přidány individuálně k finančnímu ohodnocení, jejich účel není primárně aby pracovníky motivovali, ale aby v určité firmě vůbec působili. Do jaké míry jsou poskytovány a kdo na ně má nárok záleží na pracovní pozici, s tím, že pokud kariérně roste nebo v dané firmě působí několik let, získává možnost získání dalších či vyšších pracovních benefitů. Například penzijní a životní pojištění, které firmy poskytují, tak se předpokládá dlouhotrvající vztah mezi zaměstnancem a firmou. Tyto benefity jsou ale limitované, zaměstnavatel má nastavenou maximální částku, kterou může ročně přispět, a to je okolo 50 tisíc. Organizace tento způsob odměn využívají, jelikož progresivní daně z mezd je odrazují od zvyšování mezd a je to tak pro ně výhodnější.<sup>30</sup>

Mezi nejoblíbenější benefity, které firmu dělá atraktivnější pro potenciální zaměstnance a je větší šance, že nalákáte více kandidátů patří:

1. Home office
2. Flexibilní pracovní doba
3. Sick days
4. Semináře a kurzy zdarma
5. Wellness pobyty
6. Otcovská dovolená
7. Karta do sportovního centra<sup>31</sup>

Časté benefity, které obvykle bereme jako samozřejmost jsou například čaje a různé jiné nápoje na pracovišti zdarma, nebo jakékoliv ovoce a jiné jídlo, firemní večírky, parkovací místo u kanceláře nebo také účast na konferencích.

---

<sup>29</sup> <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/benefity-v-zamestnani/>

<sup>30</sup> BROŽOVÁ, Dagmar. *Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-719-4.

<sup>31</sup> <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-ktere-skutecne-lakaji-zamestnance/>

# Výkonnost pracovníků

Pracovní výkon je označení pro kvalitu a kvantitu odvedené práce. Ve výkonu se odrazuje ochota a také kvalita vztahů s kolegy ve firmě ale i mimo firemní prostředí, například s pracovními partnery.<sup>32</sup> I přestože zaměstnavatelé vyžadují, respektive chtějí stabilní výkony od svých podřízených, nemůžeme pracovní výkon považovat za stálou veličinu. Může ji ovlivňovat spousta věcí jak kladně, tak negativně, faktorů, který efektivnost může narušovat je spousta, a tak tedy nemůžeme předpokládat, že výkon bude vždy stejný nebo lepší.<sup>33</sup>

Mezi hlavní 3 faktory, které mají velký vliv na výkonnost pracovníků je pracovní stres, motivace a komunikace.

Pracovní stres nastává, když zaměstnanec není schopen ať už z nedostatku poskytnutých technických či jiných hmotných aspektů nebo chybějícími informacemi a školení, dokončit či vůbec začít zadaný úkol od svého nadřízeného. Stres nemusí vždy ale znamenat zhoršení výkonu, menší pracovní zátěž může vést i k pozitivním výsledkům.

Motivace, o které píšu výše, je jedním z novodobých trendů, který firmy používají právě k tomu, aby zaměstnanci chtěli dosahovat lepších pracovních výsledků.

Poslední uvedený vliv je komunikace. Dobrá komunikace vytváří ve firmě balanc, v důsledku se pak jedinci často vyvarují chyb z nepozornosti či z neznalosti, neboť se mohou poradit se svými zkušenějšími kolegy.<sup>34</sup>

K tomu, aby pracovník vykazoval kladný výkon v práci, potřebujeme ale ještě několik dalších faktorů, na které se nesmí zapomínat, jako jsou například – schopnosti, vědomosti a dovednosti, aby byl pracovník vůbec schopen splnit zadaný úkol, dále je třeba i technické vybavení pracoviště či úroveň fyzických podmínek.<sup>35</sup> Musíme dbát ale také na hranici pracovní výkonnosti. Ta je biologicky a společensky omezená, to znamená, že musíme brát v potaz i věk, pohlaví nebo na zdravotní stav. Mladý člověk, který je v perfektní kondici firmě

---

<sup>32</sup> <https://www.praceamzda.cz/clanky/pracovni-vykon-zamestnancu-factory-ktere-ho-ovlivnuji>

<sup>33</sup> <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/284029/1/2?vtextu=Covid%252BCoronavirus%252BKoronavirus%252B%2522SARS%2520CoV-2%2522%252BSARS-CoV-2%252Bn%25C4%259Bco#lema0>

<sup>34</sup> Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia

<sup>35</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

může poskytnou vyšší výkon než člověk, který je v důchodu a má například problémy s chůzí.<sup>36</sup>

## Spokojenost pracovníků

Spokojenost můžeme definovat jako určitý stav, pro který platí, že čím lépe se firma stará o své zaměstnance, tím vyšší je jejich spokojenost. Spokojenost s pracovními podmínky v zaměstnání nijak nehybe s motivací, ale naopak nespokojenost může působit demotivačně. Můžeme rozlišit spokojenost v práci, tedy vztah k pracovním podmínkám anebo spokojenost s prací, kdy se řeší, zda samotná náplň práce a úkoly pracovníkovi vyhovují. Z přístupných teorií v této oblasti ale vyplývá, že neexistuje univerzální faktor, který by jednoznačně a přímou úměrou ovlivňoval motivaci zaměstnanců. Obecně můžeme říct, že spokojený zaměstnanec nemusí nutně mít vysoký výkon, ale lidé, kteří mají vysoký výkon, bývají v organizaci spokojeni.

Faktory, které ovlivňují pozitivně spokojenost zaměstnanců jsou hlavně:

- Kariérní růst
- Mzda
- Kvalita a činnost pracovníka
- Jednání a vlastnosti pracovníků
- Uplatňovaný styl organizace a řízení
- Fyzické podmínky práce
- Péče podniku o pracovníky<sup>37</sup>

Z provedených výzkumů, které jsem našla, také vzešlo, že lidé, kteří jsou proaktivní a sami od sebe vyhledávají zpětnou vazbu, ptají se, pokud něčemu nerozumí a celkově sami od sebe velmi dobře komunikují s vedením, bývají ve firmě spokojenější. Souvisí to také s tím, že vedoucí ocení aktivitu a snahu, a to může vést i k určitým odměnám, které pak vedou ke spokojenosti zaměstnance.<sup>38</sup>

Z hlediska nákladů, je pro firmu podstatně lepší, když budou zaměstnanci se svoji prací spokojeni, takoví jedinci jsou totiž ochotni obětovat kus svého volného času, když je třeba,

---

<sup>36</sup> [https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Pracovn%C3%AD\\_v%C3%BD\\_konnost](https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Pracovn%C3%AD_v%C3%BD_konnost)

<sup>37</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

<sup>38</sup> <https://positivepsychology.com/job-satisfaction/>



méně chybí a samozřejmě ve firmě zůstanou a neodejdou ke konkurenci. Firma na venek může působit atraktivně, například kvůli nabízeným benefitům, a tak nalákat schopné a výkonné jedince, další věc je ale tyto pracovníky ve firmě udržet, proto je třeba na celkovou spokojenost dbát a rychle reagovat.<sup>39</sup>

## Možnosti zkoumání spokojenosti pracovníků

Spokojenost ve firmě běžně získáváme pomocí zpětné vazby od pracovníků. Rozlišujeme zde dotazování osobní a písemné. Nevýhodou je objektivnost těchto dotazníků/rozhovorů, neboť respondenti mají tendenci odpovídat tak, jak si myslí, že je to „správné“, proto je nejdříve nezbytné zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci ochotni odpovídat podle skutečnosti a následně se rozhodnout, jakou metodu použít.

### 1. *Plně standardizovaný – řízený rozhovor*

V tomto typu zkoumání je pevně daná formulace otázek a jejich pořadí pro všechny respondenty, je zde možnost vidět jejich upřímnou reakci.

### 2. *Osobní standardizované dotazování*

Je zde potřeba kvalifikovaný tazatel, který během dotazování a pozorování reakcí, může předem dané otázky doplnit či otázky dovysvětlit. U tazatelů, jak u plně standardizovaného rozhovoru může vzniknout jedna velká nevýhoda a to taková, že může působit nepřátelsky a vyvolá tak v dotazovaných jedinců pocit, že musí říct to, co si myslí, že tazatel chce slyšet a neřeknou tak opravdu svůj čistý názor.

### 3. *Dotazník*

Nejčastější formou dotazování, které firmy používají k zjištění spokojenosti svých zaměstnanců je dotazník. Je to nejlevnější a nejrychlejší forma, ale nejsou natolik spolehlivé, jako osobní rozhovory, je zde možnost, že se respondent nechá ovlivnit názory svého kolektivu, se kterým otázky může probírat.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-firmy-zjistuji-spokojenost-zamestnancu-pomoci-roboty-i-na-cigarku/>

<sup>40</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

# Práce na dálku

Práce na dálku aktuálně přináší spoustu nových možností. Dříve, kdy lidé museli dojíždět do velkoměst kvůli pracovním nabídkám, které v blízkosti obydli neměli a centra se přepřehovali, v dnešní době už nemusí být aktuální. Možnost využít home office lidem dodává volnost pracovat ze svého domova, který může být několik hodin od místa, kde se nachází firemní kanceláře. Přináší to výhody pro obě strany, lidé ušetří čas i peníze za dojíždění a firma si tak může ponechat schopné pracovníky, zmenšit své prostory a ušetřit tak za nájem. Tento trend samozřejmě nešel využít dříve, kdy dostupná komunikace byla pošta či fax.

Důvod nástupu tohoto trendu jsou hlavně technologie, které se za poslední roky vylepšily natolik, že home office umožnily. Ve velké většině firem má každý pracovník svůj vlastní přenosný počítač a telefon, takže není vázán na elektroniku v kanceláři.

Další důvod pomalého nástupu home office, kromě dříve nedostupné technologie, jsou obavy firem hlavně z důvodu, že nad zaměstnanci nemají takovou kontrolu a přehled, jaký by měli, kdyby pracovali z kanceláře, takový problém lze vyřešit občasným setkáním, video hovory nebo nastavit částečné docházení do kanceláře, kdy zaměstnanec bude moct být 3 dny na Home Office a 2 dny v kanceláři. Všechny tyto drobnosti ale záleží na vzájemné důvěře a komunikaci, která by ve firmě měla panovat i bez tohoto faktoru. Trend Home Office se ale stále zvedá a můžeme očekávat, že to bude brzy běžný způsob výkonu práce.<sup>41</sup>

Problém ale nastává v efektivnosti, přece jen domácí prostředí nabádá k tomu, abychom dělali něco jiného než samotnou práci. K tomu, abychom byli celkově produktivnější může přispět například už jen to, že se převlíknete do oblečení, ve kterém byste normálně šli do kanceláře, to Vás podvědomě může nabít energií a dohnat tak k vykonání Vaší práce. Dobré je i vymezit pracovní prostor. Naopak může nastat druhý extrém, a to takový, že u práce prosedíte celý den, proto je dobré si naplánovat svou denní aktivitu a nezapomínat na přestávky na oběd nebo na jiné osvěžení.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná. V Brně: Jan Melvil, 2014. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8.

<sup>42</sup> <https://www.businessanimals.cz/prace-z-domova-home-office/>

# PRAKTICKÁ ČÁST

## Představení firmy Kuehne + Nagel, S. R. O.

Firma Kuehne + Nagel s.r.o. byla založena roku 1890 v Německu Augustem Kuehne a Friedrichem Nagel, spojením těchto dvou jmen vznikl název společnosti, se kterým na trhu působí do teď. Zabývá se globální logistikou a nabízí vysoce specializovaná řešení pro velká průmyslová odvětví na celém světě.

V současnosti má firma sídlo ve Švýcarsku a působí ve 106 zemích, kde má téměř 1300 fungujících kanceláří, které obsluhují okolo 400 000 zákazníků.

V České republice má firma Kuehne + Nagel, s. r. o. 5 poboček, a to v Praze, Brně, Hostivicích, Teplicích a Varnsdorfu. Celkový počet zaměstnanců činí 380, s tím že nejvíce zaměstnanců působí na pobočce v Hostivicích, pokud ale budeme brát pouze administrativní pracovníky, tak těch nejvíce působí na pobočce v Praze. Personální oddělení má zaměstnance rozdělené do dvou skupin, a to White Collar – administrativní pracovníci, těch je z celkového počtu 229 a Blue Collar – skladníci, těch činí 151. Tyto údaje byly poskytnuty od HR a jsou aktuální k roku 2022.

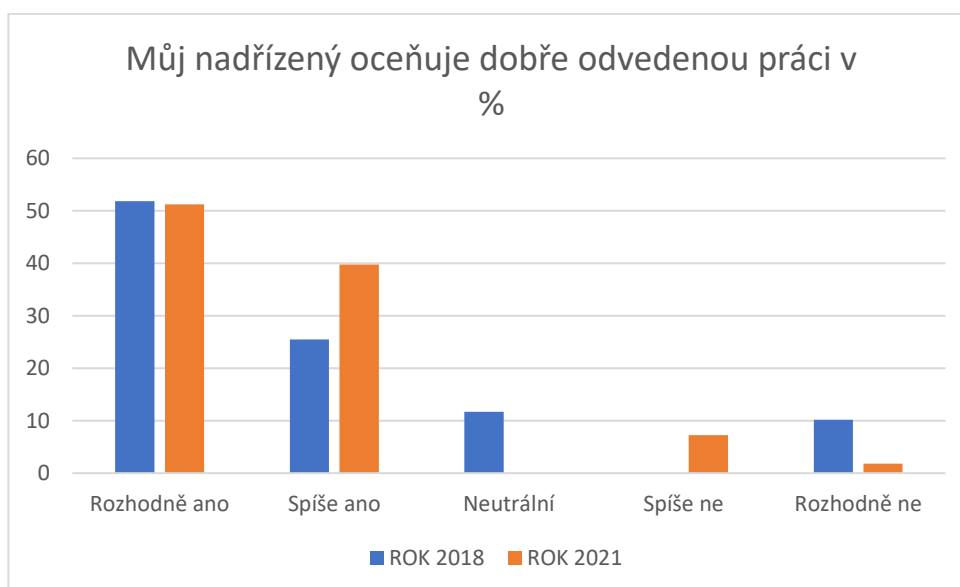
## Spokojenost zaměstnanců ve firmě

Prvně se zaměříme na výsledky dotazníků, které vytvářelo personální oddělení sledované firmy. První dotazník máme z doby před covidové, tedy z roku 2018, druhý dotazník byl vytvořen v roce 2021, kdy již celosvětová pandemie byla nedílnou součástí našich životů. Poskytnutý výzkum se týká pouze skupiny White Collar. V roce 2018 odpovědělo na dotazované otázky 139 pracovníků, v roce 2021 se počet zvýšil o 48 odpovědí, celkově tak počet respondentů činí 187.

Poskytnuté výsledky jsem si následně sama upravila a převedla na sloupcové grafy, kde od pohledu můžeme vidět rozdíl, který během sledovaných let nastal.

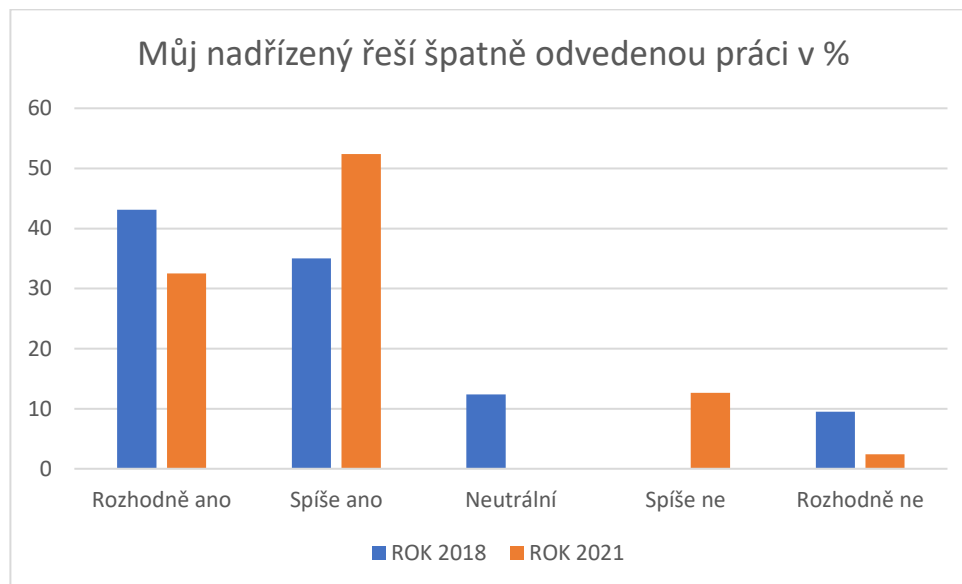


Znát vizi, strategii a cíle firmy je v prostředí zaměstnanců důležitý faktor, je třeba, aby věděli, proč svoji práci a zadané úkoly dělají a co mají od těchto výsledků očekávat. K motivaci, jak je napsáno výše, je potřeba, aby si zaměstnanci uvědomili svou část, která je důležitá k tomu, aby se nastavené firemní cíle byly dosaženy, tím pak získají vnitřní motivaci ke splnění svých pracovních úkolů. Oproti roku 2018 se jistota snížila o 1,16 %, naopak se ale velmi zvýšil částečný souhlas s tím, že firma dělá vše pro to, aby zaměstnanci s těmito fakty byly obeznámeni, z pouhých 35,8 % se číslo vyšplhalo až na 51,4 %. Také se snížil počet zaměstnanců, který s tímto výrokem nesouhlasil a to o 2,4 %.



Slyšet pochvalu od svého nadřízeného či dostat odměnu za odvedenou extra práci, která se Vám povedla, má určitě velký efekt na motivaci a dodává Vám to větší sebevědomí a radost danou práci vůbec vykonávat. Více jak polovina zaměstnanců se cítí, že jejich nadřízený dobře odvedenou práci patřičně oceňuje. Nesouhlas k této otázce se během dvou let se snížil. Vedoucí může dobře odvedenou práci ocenit například různými finančními odměnami

jako jsou bonusy k nastavené mzdě. Nebo různé benefity, jako je navštívení konference nebo seminářů k rozvoji své osobnosti. Nebo pouhá pochvala, za dobře odvedenou práci může pracovníka motivovat, aby svůj výkon stále zvyšoval.



Řešit špatně odvedenou práci je určitě také správné. Konstruktivní kritika se do pracovního života hodí. Zaměstnanec by měl vědět kde má své mezery a co mu příliš nejde, aby se případně na tyto věci soustředil více a snažil se zlepšovat. Najít a vyřešit problém hned je lepší, než čekat až se nedostatek projeví v něčem větším. Musí to být ale v určité míře, neustále opakování jedné určité věci, která se stala špatně může v pracovníkovi vyvolat stres a následně může jeho výkon stagnovat nebo klesnout. Většina zaměstnanců se v téhle otázce pohybovala v kladné části odpovědí. Nesouhlas byl oproti roku 2018 minimální.

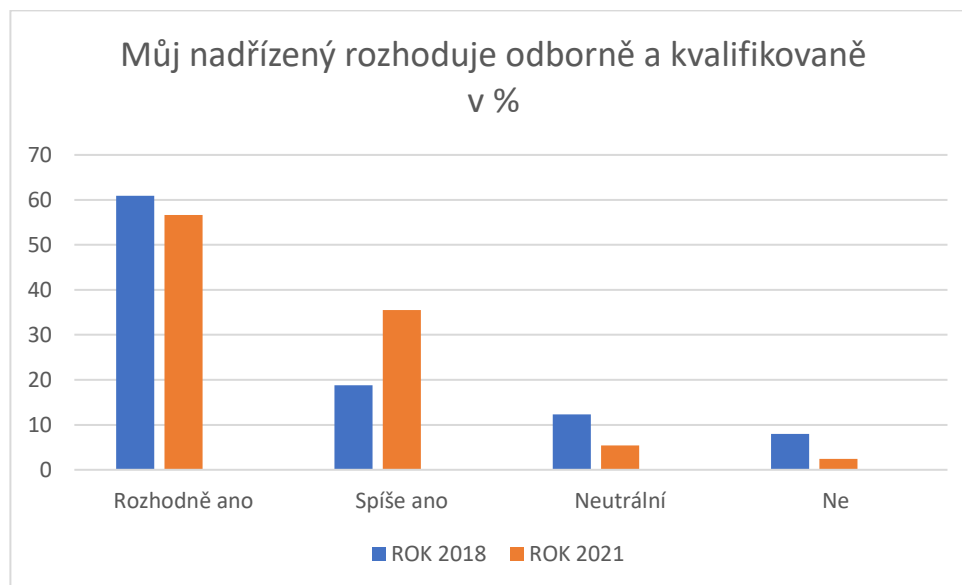


Zahrnovat běžné zaměstnance do rozhodování, které se následně týká vykonávání jejich práce by měla být nedílnou součástí chodu firmy. Kdo lépe ví, co je třeba změnit, než samotní lidé, kteří se danými úkoly zabývají? Být součástí komunikace s vedením a rozhodovat o jistých změnách v pracovníkovi může též vyvolávat motivaci k lepším výkonům. Podle grafů se v obou letech více jak polovina cítí být zahrnuta, jistota o 9 % sice klesla, ale sekce „spíše ano“ se naopak zvýšila. V negativní škále se pohybuje minimální počet zaměstnanců. Spokojenost během těchto pár let tedy stoupla.

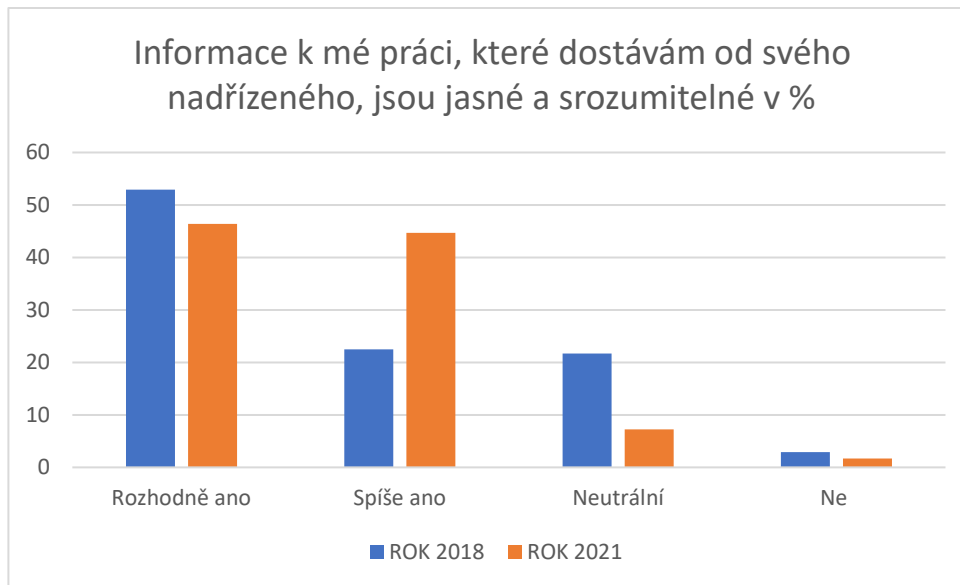


Systém „jak se poučit z chyb“, s tím, že vedoucí pracovník jasně řekne, co se stalo špatně, co by se příště mohlo zlepšit a jak si třeba „krýt záda“ aby se tento případ znova neopakoval i pro ostatní, bez toho, že si budou ukazovat prstem, kdo to pokazil, kdo byl tedy viníkem, je určitě dobré. Zabrání to tak případnou chybu u jiného pracovníka a může to zajistit lepší a

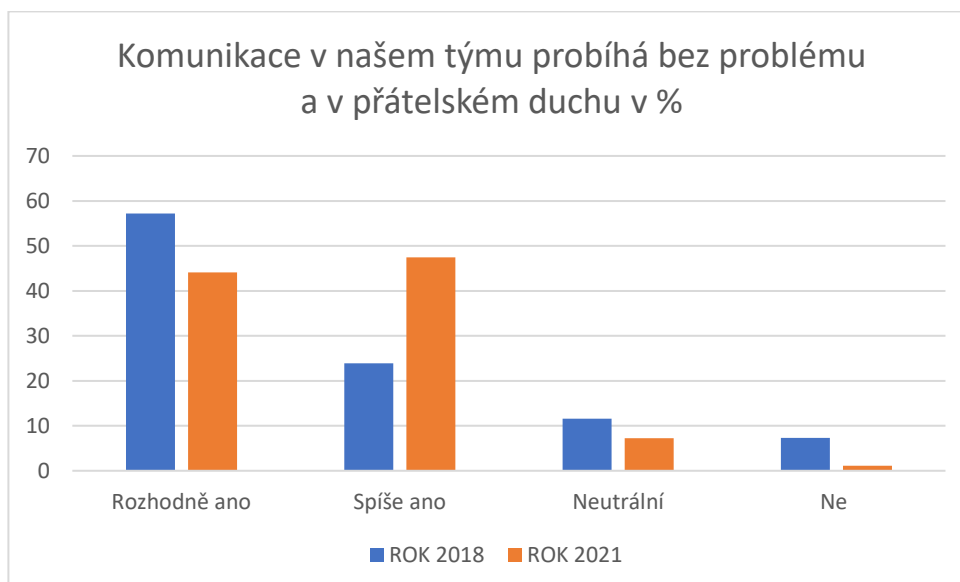
efektivnější výkon. Rozdíl u této otázky můžeme vidět u odpovědí „spíše ano“ a „spíše ne“. Obě se od prvního dotazovaného roku zvýšily. Přestože se částečný nesouhlas zvýšil, tak naopak kleslo počet odpovědí u možnosti „rozhodně ne“, což bereme jako pozitivní odezvu.



Výběr vhodných kandidátů na pracovní místa a obzvláště na řídicí pracovníky by měl být velmi důkladný. Nadřízený zaměstnanci by měli mít celkový pojem o tom, co se ve firmě děje, kam se případně obrátit a měl by samozřejmě být kvalifikovaný v daném oboru. Vedoucí pracovník také působí jako motivátor pro jeho podřízený, tedy když personální řízení vybere na pozici někoho laxního, může se to pak odrážet i na výkonnosti celého oddělení. Zaměstnanci, kteří naprosto souhlasí s tím, že jejich nadřízený je dostatečně kvalifikovaný na jeho pozici se sice o 4 % zmenšila, ale celkový souhlas se zvýšil na skoro 100 % během sledovaných let.



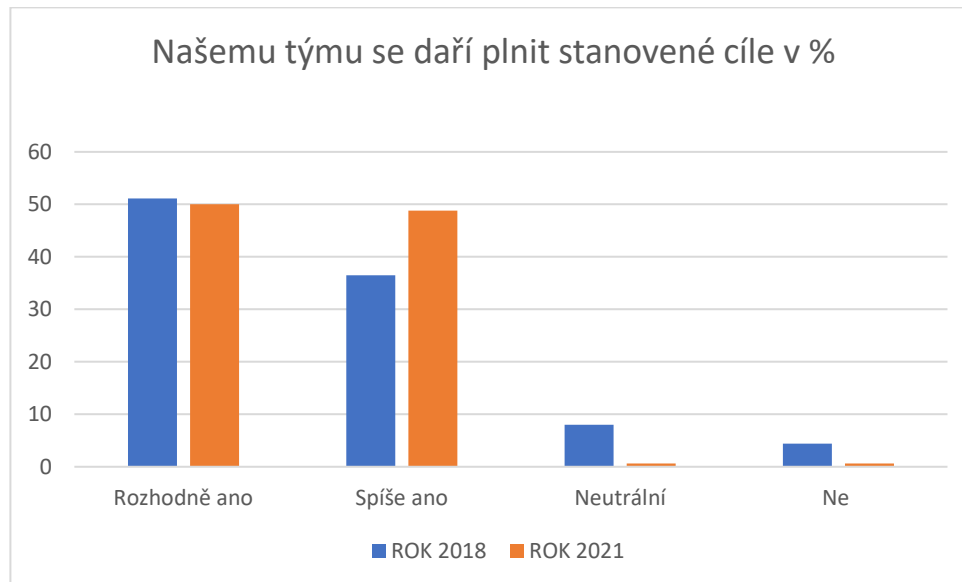
Velmi důležitý aspekt pro spokojenost zaměstnanců v organizaci je také jakým způsobem dostávají informace od svého nadřízeného ohledně svých úkolů, které mají splnit. Od roku 2018 se pozitivní odezva velmi zvýšila a souhlasí s tímto výrokem více než 90 % pracovníků. Jasně a srozumitelné požadavky vedou firmu k tomu, aby byli zaměstnanci efektivní a výkonnější a vypadá to, že se to organizaci prozatím daří. Opět na odpovědi, kde zaměstnanci nesouhlasí s tímto výrokem, kleslo, a dokonce i v roce 2021 je méně než v předešlém roku 2018.



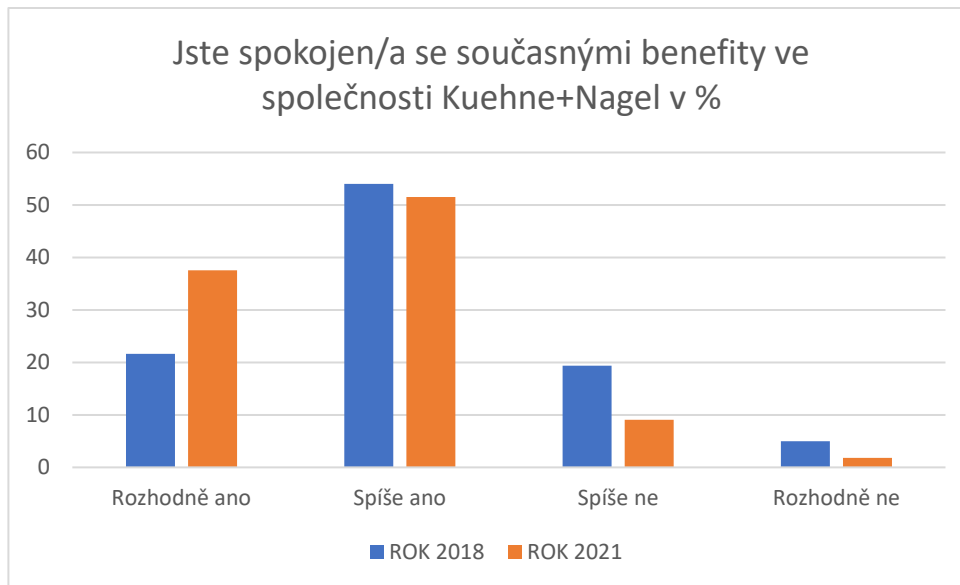
Pro chod firmy a udržení schopných pracovníků je potřeba, aby komunikace v daném týmu či oddělení byla bezproblémová a přátelská. Komunikace také přispívá k tomu, aby měli pracovníci lepší výsledky a byli celkově výkonnější, jelikož náleží do 3 hlavních faktorů



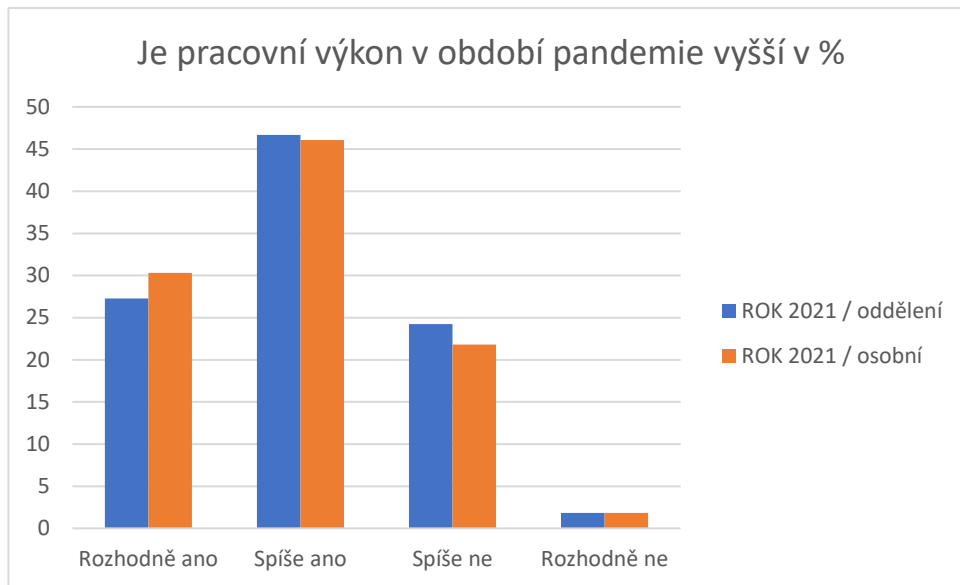
pracovní motivace. Podle výsledků dotazníků se v obou letech pracovníci cítili ve své pozici mezi kolegy spokojeně. V roce 2018 souhlasilo 81 % pracovníků, číslo se v roce 2021 zvýšilo a souhlas vyjádřilo až 92 % zaměstnanců.



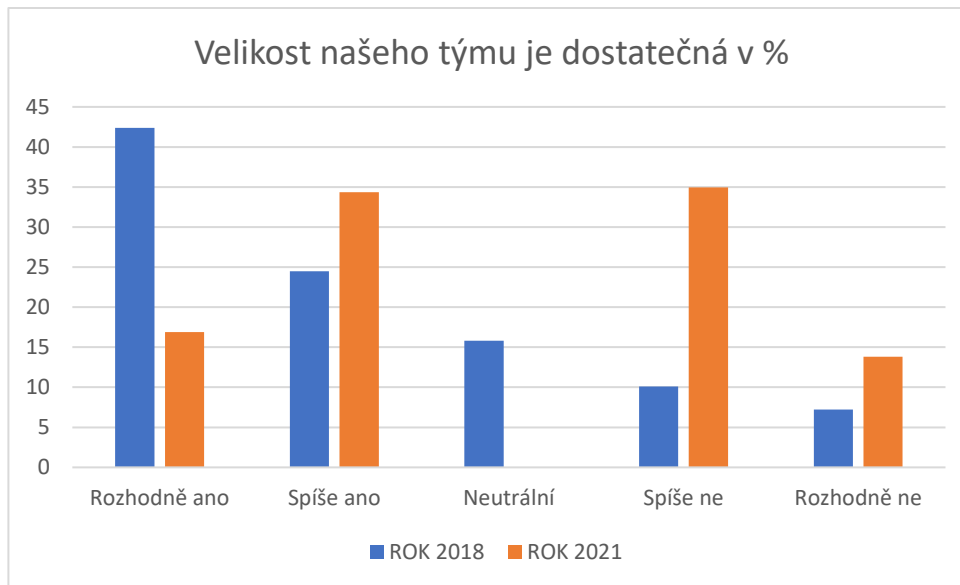
Nastavené cíle, kterých firma a její pracovníci snaží dosáhnout, musí být jasné a splnitelné, nadměrná většina z obou let, tvrdí, že se cíle daří plnit, což také znamená, že jsou reálné a pochopitelné. Cíle by měly být ale hlavně takové, které následně nevytvoří pracovní stres, ten pak může mít na výkonnost a spokojenost zaměstnanců negativní dopad a vedlo by to tak k zhoršení výsledků celé firmy. Odpovědi se během let překlónili spíše k pozitivnímu ohlasu, lidí, co nesouhlasí nebo jsou v tomto ohledu neutrální, je minimum. Do budoucna, pokud firma bude nadále pokračovat v tom, co dělá, můžeme počítat s tím, že respondenti tuto možnost již nevyužijí.



Benefity v zaměstnání jsou jedním z vnějších faktorů, jak ovlivnit motivaci či výkonnost zaměstnanců. Jak můžeme vidět, během let se spokojenost s odměnami vylepšila a drtivá většina měla pozitivní reakci na tuto otázku. Měla jsem možnost nahlédnout i do odpovědí, kde se zaměstnanci firmy mohli rozepsat ohledně toho, co jim chybí nebo naopak co vyhovuje. V roce 2018 pracovníci požadovali multisport kartu a zvýšení dovolené na 5 týdnů, oba tyto požadavky byly firmou splněny. 5 týdnů dovolené trvá do současnosti, bohužel multisport karta byla na konci roku 2021 zrušena, hlavním důvodem byla pandemie, při které sportovní centra byla zavřená a multisport karta tak pozastavená, místo toho zavedli Edenred Cafeterie benefity, které fungují jako stravenky, ale právě také na sportovní centra či do lékáren. V roce 2021 byly výtky ještě ohledně sick days, které ve firmě v podstatě nejsou. Tyto dny si musíte „odpracovat“, za odpracované roky ve firmě, dostanete nějaký počet na vyčerpání, ale v začátcích své kariéry tyto dny využívat nemůžete, z toho pracovníci nadšení nejsou, ale zatím s tím firma nic neudělala. To je ale jediné, co jsem vyzorovala, co by se vedoucí zaměstnanci nesnažili splnit v rámci benefitů, jinak na požadavky pozitivně reagují a snaží se tak vytvořit pracovní místo, kde budou lidé spokojeni.



Jedna ze stanovených hypotéz, které v této bakalářské práci chceme zjistit je, zda SARS-CoV-2 měl dopad na výkonnost pracovníků, hlavně v rámci Home Office. Podle odpovědí jak jednotlivých zaměstnanců, tak i v rámci celého oddělení se během pandemie pracovní výkon zvýšil. Z mého pohledu, jako jeden ze zaměstnanců, se výkonnost zvýšila hlavně kvůli zvýšení pracovních úkolů. Během této doby se totiž ztížili podmínky v přístavech, které se přeplňovali a dopravci kontejnery nestíhali odvážet, lodě, na kterých se prokázal někdo, s pozitivním testem na SARS-CoV-2 nemohli doplout do přístavu a několik dní/týdnů museli zůstat na širém moři, harmonogram příplutí se tedy několikrát změnil a tento efekt měl dopad na zaměstnance firmy, kteří neustále museli svou udělanou práci měnit, klidně i několikrát za den. A fakt, že naše oddělení nemělo dostatek kvalifikovaných pracovníků, které v rámci dotazníků můžete sledovat níže, se tak pracovníci museli více soustředit na práci a vydávat větší výkon, než bylo v před pandemickým období.



Dostatečná velikost týmu, kde se veškerá práce rozdělí tak, aby pracovníci nebyli přehlceni a zvládali tak práci sloučit s osobním životem nebo naopak polovinu dne nestrávili koukáním do zdi a firma tak zbytečně neplatila nepotřebné náklady je aspekt, který by se měl také usměrňovat. Spokojenost ale během 3 let značně klesla a pracovníci, kteří s velikostí týmu nejsou spokojeni a myslí si, že je třeba posílit jejich tým vzrostl o 7 %. Největší rozdíl ale můžeme vidět na odpovědi „rozhodně ano“ kde procento kleslo o více jak polovinu.

### **Vyhodnocení dotazníků:**

Po náhledu na dotazníky, které vypracovalo personální oddělení sledované firmy Kuehne + Nagel, s. r. o. můžeme vesměs říct, že více jak polovina zaměstnanců se ve firmě cítí dobře a se svoji pracovní pozicí a chodem firmy jsou spokojeni, pokud firma bude pokračovat dále s tím, co dělá a dbát na odezvu zaměstnanců, můžeme počítat s tím, že negativních reakcí v dalších letech bude ubývat. Sledované období bylo v době, kdy vypukla celosvětová pandemie viru SARS-CoV-2 a zjišťovali jsme, zda měl negativní efekt na spokojenost zaměstnanců, tomu tak ale nebylo. Ve většině případů byly výsledky stejné, a dokonce v nějakých případech i lepší. Pouze u otázky ohledně velikosti týmu můžeme vidět negativní výsledek k roku 2021, kdy dost velká část nesouhlasilo a myslí si, že je potřeba do jejich týmu přidat nové členy. To, pokud firma do budoucna neudělá, může mít negativní následek na celkové výkonnosti a spokojenosti firmy. Co se týče například benefitů, je vidět že firma reaguje a snaží se svým zaměstnancům vyhovět, jediné, co je teď problémem jsou sickdays, které ve firmě jsou dostupné minimálně.

## Forma „Home Office“

Na poskytnuté odpovědi z výzkumného dotazníku od personálního oddělení sledované firmy, ze kterého jsem si vypracovala a následně popsala grafy, jsem se rozhodla vytvořit doplňující otázky ohledně formy home office a jejich názor na Covid19 v rámci firmy. Rozhodla jsem se k tomu využít kvantitativní výzkum pomocí standardizovaného rozhovoru se zaměstnanci firmy Kuehne + Nagel, s. r. o. Probíhaly ve volných chvílích při pracovní době na začátku dubna v roce 2022. Všem běžným pracovníkům byly podány stejné otázky, vedoucím pracovníkům byly doplněny dvě navíc ohledně toho, jak vnímají své podřízené. Jména respondentů po domluvě nebudou zveřejněna, jediné, co bude uvedeno je jejich pozice ve sledované firmě. Všechny rozhovory byly nahrány a následně přepsány do mé bakalářské práce za účelem vyhodnocení a následné potvrzení či vyvrácení zadaných hypotéz.

Jako první se zaměříme na rozhovory, které mi poskytly běžní pracovníci na administrativních pozicích. Celkový počet dotazovaných je 8.

### 1. Využíváte možnost Home Office?

Respondent č. 1 – „*Ano, využívám, pravidelně každý týden.*“

Respondent č. 2 – „*Jo, využívám.*“

Respondent č. 3 – „*Ano, ale jenom občas.*“

Respondent č. 4 – „*Ano*“

Respondent č. 5 – „*Moc ne, prakticky vůbec.*“

Respondent č. 6 – „*Zřídka, už si ani nepamatuju kdy naposledy.*“

Respondent č. 7 – „*Zřídka. Ani ne třeba jednou měsíčně.*“

Respondent č. 8 – „*Ano, plně.*“

#### - Pokud Ano, jak často na něm jste?

Respondent č. 1 – „*Tak nárazově, ale tak 2x – 3x týdně.*“

Respondent č. 2 – „*Pokouším se minimálně, protože se doma absolutně nesoustředím.*“

Respondent č. 3 – „*Tak jednou až dvakrát do měsíce*“

Respondent č. 4 – „*Jak potřebuji, tak jednou až dvakrát týdně.*“

Respondent č. 8 – „*No, většinou celý týden. Ideálně to je tak 80:20*“

- **Pokud Ne, důvod proč?**

Respondent č. 5 – „*Jsem rád mezi lidmi v práci*“

**Vyhodnocení:** Respondenti využívají formu home office nárazově párkrát do týdne. Někteří tuto formu vůbec nevyužívají, jelikož jsou mezi rádi mezi lidmi nebo mají kancelář pár metrů od svého bydliště. Poslední respondent ale tuto formu využívá klidně i celý týden. Dotazovaní jsou rádi, že mohou tuto formu využít, když je potřeba, ale kvůli produktivitě raději docházejí do kanceláře.

**2. Přijde Vám, že jste na Home Office výkonnější?**

Respondent č. 1 – „*Určitě ne, protože v kanceláři mám dva velké monitory a doma pouze notebook, takže tam jsem pomalejší. A jsou tam i další vlivy, jako například videa, telka a tak dále.*“

Respondent č. 2 – „*Rozhodně míň, je tam spousta rušivých elementů, člověk nemá takovou tu morálku té práce, nemá nějakým způsobem ten „drive“ do té činnosti a furt ho všechno vyrušuje – televize, dítě, počítač, play station. Je tam strašně moc těch vedlejších rušivých faktorů.*“

Respondent č. 3 – „*Ne, nemám tam to zázemí, dvě obrazovky, interakce s kolegy...*“

Respondent č. 4 – „*Ne, protože jsem doma. Je to takový... zvlášť když nejsem sám nebo televizi mám puštěnou, a tak různě. Samozřejmě to, co musím, to udělám, ale trvá mi to trochu dýl. Plus ještě jsem si neuzpůsobil pořádně stůl, takže to šudlám na noťasu.*“

Respondent č. 5 – Nevyužívá HO

Respondent č. 6 – Nevyužívá HO

Respondent č. 7 – Nevyužívá HO

Respondent č. 8 – „*Ano.*“

**Vyhodnocení:** Pouze jeden z respondentů potvrdil, že je doma výkonnější, než kdyby byl v kanceláři. Ostatní se doma nedokážou natolik soustředit kvůli rušivým elementům, jako je například televize.

### 3. Vnímáte Home Office jako benefit?

Respondent č. 1 – „*Určitě ano, pro mě, jako dojíždějícího ano.*“

Respondent č. 2 – „*Stejně jako služební telefon to v poslední době benefit rozhodně není.*“

Respondent č. 3 – „*Ano*“

Respondent č. 4 – „*V dnešní době asi ne, myslím si, že v dnešní době je to spíše nutnost to nabízet. Vyloženě jako benefit bych to nenazval nebo benefit jako takovej, kterej beru jako samozřejmost, spíš by bylo velké mínus, kdyby to zaměstnavatel nenabízel. Povinný benefit!*“

Respondent č. 5 – „*Určitě.*“

Respondent č. 6 – „*Jo, ta volba je prima.*“

Respondent č. 7 – „*Určitě ano, když je to za potřebl.*“

Respondent č. 8 – „*Ano, určitě.*“

**Vyhodnocení:** Všichni dotazovaní berou možnost práce na dálku jako plus, jedna z odpovědí dokonce říká, že by v této době HO měl být zaveden jako povinný benefit ve firmách a pokud by tomu tak nebylo, firma by tak mohla ztratit schopné pracovníky.

### 4. Co Vás motivuje k tomu být výkonnější v kanceláři než na HO?

Respondent č. 1 – „*Dva monitory nebo informace například o zpoždění lodí, ty se lépe dostávají v kanceláři*“

Respondent č. 2 – „*Za prvé, sedí vedle mě šéf. Za druhé mám nějakou práci, kterou musím odvést a za třetí mě motivuje výplata, protože samozřejmě musíme všichni platit hypotéku, i když ty asi zatím ne...*“

Respondent č. 3 – „*Asi člověk nemá to rozptýlení, že doma si ten čas si může zorganizovat trochu jinak, tady prostě přijdeš a musíš tu dělat, abys tu nebyla třeba celý den.*“

Respondent č. 4 – „*Tady je za A takový přirozený pracovní prostředí, protože tady všeobecně se hodně pracuje, tak prostě tady sedím a mám tady ty dva monitory a jsem na to tak nějak zvyklej a vyhovuje mi to. Prostě se mi tady pracuje dobře, tak proto jsem tady výkonnější.*“

Respondent č. 5 – „*Nemám to rozptýlení jako doma, že bych si zapnul televizi, nebo dělal něco úplně jinýho, na co není v práci čas.*“

Respondent č. 6 – „*Ta možnost si jít něco vytisknout, a ne někoho obtěžovat, tak je mi to příjemnější, udělat si to sám všechno.*“

Respondent č. 7 – „*Protože práce z domova mě nenaplnuje, dva monitory, povídat si přeci jenom s ostatními kolegy.*“

Respondent č. 8 si myslí, že na HO je výkonnější, tedy otázka byla podána opačně, co Vás motivuje k tomu být výkonnější na HO než v kanceláři?“ – „*Nejsou rušivé elementy kolem, mám klid doma.*

**Vyhodnocení:** Všichni až na jednoho dotazovaného tvrdí, že jsou výkonnější v kanceláři, tedy otázka byla mířena na to, proč tomu tak je, co je na pracovišti motivuje k vykonání zadaných úkolů. Všichni se více méně shodli na tom samém – není tam tolik rušivých elementů, soustředí se na práci, informace, které se v našem oboru každou chvílí mění, se lépe dostávají od kolegů na přímo než přes elektronickou podobu. Jeden respondent měl ale jiný názor a to, že z domova je výkonnější, tam jsem otázku trochu pozměnila a zeptala se, jaké faktory ovlivňuje to, že je výkonnější na HO. Odpověď byla překvapivě taková, že tam nemá rušivé elementy a má klid. Což se od ostatních naprosto liší, ale z výzkumu můžeme říct, že dotazovaní pracovníci ve firmě Kuehne+Nagel jsou výkonnější v kanceláři než na dálkové formě home office.

## **5. Ovlivnil Vaši spokojenost ve firmě Covid19?**

Respondent č. 1 – „*Určitě ano, testování se mi nelíbí, je to v mých očích zbytečné, i když se nemusíš testovat na akcích, tak se stále musí testovat tady v kanceláři. Tedy se spíše zhoršila*“

Respondent č. 2 – „*Firma to zvládala v celku nadprůměrně, co vím od známých oproti konkurenci, respektive jiných zaměstnavatelů, tak mi jsme na tom byli ještě dobře, náš obor může mít home office, takový číšník si domů práci nevezeme. Já už jsem od začátku toho nějakým způsobem to neřešil, jestli budu nebo nebudu v kanceláři nebo jaký to bude mít vliv, prostě jsem si na to nějak zvyknul a přizpůsobil, důležité je přizpůsobit se.*“

Respondent č. 3 – „*Pokud to vezmeme jenom na firmu, tak mě to asi nijak neobtěžovalo. Nebo ty pravidla, co byly zavedeny. Ze začátku teda když byly povinný home office, to mi tolik nevyhovovalo, ale...*“

Respondent č. 4 – „*Tak asi, nevím, nemám pocit, že by to firma nezvládla, spíš jako... já už si to pořádně ani nepamatuju, to člověk tak nějak proplul, že to ani extra neřešil. Ale určitě se rozjeli více ty home office a v tom se udělal pokrok velikánskej, že před tím bylo možné si vzít home office, ale bylo to takový jakože, že se to nějak schvalovalo, nebo víc se to řešilo, dal se vzít, ale tak jednou za měsíc ale že si to dopředu domluvíš a teď je to přirozená věc. To беру jako plus, firma byla nucena se na to technicky připravit a zařídit a teď kdo chce, si ho může vzít.*“



Respondent č. 5 – „Covid19 mě určitě učinil nespokojeným, firma to zvládala, ale trochu nutila, posílala lidi na home office, a to se mi nelíbilo, protože nemám rád home office – teda nucený home office, mám ho rád, když si ho vyberu, když já chci.“

Respondent č. 6 – „Ne.“

Respondent č. 7 – „Naprosto bez problému, takže jsem se dokázal vyrovnat i s tím, když to bylo nařízený být doma, pro všechny, tak jsem to bral jako nutnost, tak jsem se s tím vyrovnal, ale s tím že to mám 10 minut do práce pěšky, tak přeci je pro mě lepší dojít do kanceláře než sedět doma.“

Respondent č. 8 – „Hmm, ani ne.“

**Vyhodnocení:** Kromě jednoho respondenta se všichni shodli na tom, že se jim kvůli celosvětové pandemii nezhoršila spokojenost ve firmě. Firma v dostatečné míře přistupovala k nařízením, poskytovala pomůcky jako například respirátory a antigenní testy. Nejlépe ale zvládla přípravu na práci na dálku. Zaměstnancům poskytla co nejdříve monitory, klávesnice, myši a notebooky, ale na tuto formu měli dostatečnou technologii v jejich domácnostech. Jediné mínus byl nucený home office, zaměstnanci ho mají rádi jen pokud si ho sami od sebe zvolí. Nijak to ale neovlivnilo jejich pohled na firmu, jelikož to v té době byla nutnost.

Další rozhovory byly uskutečněny s TeamLeadry oddělení a s dvěma pracovníky personální oddělení, zde jsme zkoumali i jak vnímají změnu a výkonnost pracovníků, kteří jsou zaměstnání pod nimi.

### 1. Využíváte možnost Home Office?

Team leader č. 1. – „*Ano.*“

Personální pracovník č. 1 – „*Ano, využívám*“

Personální pracovník č. 2. – „*Ano.*“

Team leader č. 2 – „*Ano, využívám.*“

**Vyhodnocení:** Jak běžní pracovníci, tak i na vyšších pozicích je forma home office využívána.

#### - Pokud ano, jak často na něm jste?

Team leader č. 1. – „*Jednou až dvakrát týdně.*“

Personální pracovník č. 1 – „*Momentálně je to asi 2 - 3x do týdne, podle možností.*“

Personální pracovník č. 2. – „*Maximálně jedenkrát do týdne. A je to spíš z toho důvodu, že moje práce je hodně zaměřená na administrativu a k tomu potřebuju být opravdu v kanceláři a mít tiskárnu, razítka, potvrzujeme příjmy pro banky, tak abych viděla osobní složky zaměstnanců, takže pro mě je lepší být v práci než na HO.*“

Team leader č. 2 – „*Dvakrát v týdnu.*“

**Vyhodnocení:** Personální oddělení firmy ještě stále vede z velké části papírovou formu a nikoli elektronickou, tedy u nich se velmi těžko pracuje z domova bez toho, aby ke své práci potřebovali asistenci a museli tak žádat své kolegy, které se v danou dobu nachází v kanceláři, každý má ale jinou náplň práce a personální pracovník číslo 1 může využívat tuto možnost více než druhý dotazovaný. Vesměs se ale všichni pohybují kolem 2x do týdne.

### 2. Přijde Vám, že jste na Home Office výkonnější?

Team leader č. 1. – „*Ne.*“

Personální pracovník č. 1 – „*Asi ani ne, pro mě je to stejné, sice teda záleží, co mám zrovna na práci, někdy se potřebuji víc soustředit, je lepší home office, potom chci papírovačky, tak je lepší být v práci.*“

Personální pracovník č. 2. – „*Nejsem, protože musím úkolovat, nebo ne úkolovat, ale prosit, aby mi respektive, dokument v listinné podobě musím připravit, musím ho poslat kolegovi, aby mi ho vytiskl, orazítkoval, znovu mi ho poslal naskenovaný a já ho pak dál musím poslat datovkou nebo zaměstnanci do mailu, takže výkonnější určitě nejsem, spíš ještě obtěžuju své kolegy.*“

Team leader č. 2 – „*Určitě.*“

**Vyhodnocení:** Tři ze čtyř dotazovaných se na formě home office necítí výkonnější, hlavní důvod je, že ne všechny úkony se dají vykonat na dálku, jako je například papírování, razítkování, pošta a tak dále.

### **3. Vnímáte Home Office jako benefit?**

Team leader č. 1. – „*Určitě.*“

Personální pracovník č. 1 – „*Když si vezmeme v rámci Covidu, tak to byla nutnost, ale myslím si, že teď jak se to uvolňovalo, tak je už je to znovu benefit pro ty zaměstnance, už to není že musíme doma, ale že můžeme být doma, zaměstnanci ho rádi čerpají, když je to možné.*“

Personální pracovník č. 2. – „*Pro zaměstnance je to určitě forma benefitu.*“

Team leader č. 2 – „*Ano.*“

**Vyhodnocení:** Všichni dotazovaní se shodnou, že home office vnímají jako jeden z benefitů, který firma nabízí.

### **4. Vnímáte, zda zaměstnanci na HO jsou výkonnější či naopak?**

Team leader č. 1. – „*To asi záleží, já bych to rozdělila do dvou kategorií, lidi, kteří v podstatě pracují pouze na home office, ať už je to kvůli delšímu dojíždění nebo mají nějakou jinou překážku proč prostě pracují teďka zvlášť v té době Covidu z domova, tak mají stejný výkon jak v práci, tak doma. Pro ně už to domácí prostředí je vlastně pracovní, tím že jsou tam 99 % svého pracovního času. A u těch, kteří využívají home office jako například já, jednou – dvakrát týdně nebo v prostě v době kdy mám nemocné dítě, tak věřím, že ten výkon takový prostě není, protože jsou prostě zvyklí pracovat v té kanceláři. Takže bych to rozdělila takhle na ty dvě skupiny.*“

Personální pracovník č. 1 – „*To asi nemám přehled, to nevím. Nikdo si nijak nestěžoval, že by zanedbával práci, takže asi je to na rovnaké úrovni.*“

Personální pracovník č. 2. – „*My tu zpětnou vazbu nemáme, za naše oddělení, jak říkal kolega nemyslím, že bychom byli výkonnější, protože bohužel naše práce se stále točí kolem fyzické papírové podoby, děláme hrozně málo věcí elektronicky. A do systému, co kde přepisujeme máme přes vzdálené plochy na HO samozřejmě připojení přes domácí WIFI je pomalé než na firemní síti.*“

Team leader č. 2 – „*Já si myslím, že určitě výkonnější u nás. Já si myslím, že tam jsou super lidi, kteří si toho HO vážně a opravdu si myslím, že jsou výkonnější.*“

**Vyhodnocení:** Vedení si žádný přehled o tom, zda jsou zaměstnanci opravdu výkonnější či naopak nevedou. Dle jejich názoru záleží od jedince, na personálním oddělení, přes které by se tyto závady řešili, si tím, že by někdo zanedbával práci, nepřišel. Ale stejně si spíše myslí, že jsou výkonnější v kanceláři, až na posledního respondenta.

### **1. Co Vás motivuje k tomu být výkonnější v kanceláři než na HO?**

Team leader č. 1. – „*Asi to prostředí, že prostě se ten mozek přepne na ten pracovní výkon, když to doma i když jsem tam sama a nic mě neruší tak přece jenom je tam víc těch okolních elementů mě nutí občas vstát a dát třeba prádlo do pračky, což v kanceláři samozřejmě není a víc se na to nějak soustředím, prostě se ten mozek automaticky přepne do pracovního režimu a už ze zvyku je to tempo v práci rychlejší.*“

Personální pracovník č. 1 – „*Co se týká kanceláře, lehčí se mi pracuje, protože tu mám kolegy, případně když něco řeším, je lehčí to dohledat, protože máme stále hodně věcí v papírové formě, takže je to v podstatě ulehčení práce, když jsem doma tak musím vše dělat buď na sdílených plochách anebo otravovat kolegy, aby něco vytiskli, podepsali a tak podobně. Takže je to pro nás zdržující v naší povahy práce.*“

Personální pracovník č. 2. – „*V podstatě mám tady vše při ruce, tady je člověk opravdu výkonnější, protože tady nemusím dělat kroky navíc, jako ukládat si věci na vzdálenou plochu, protože ze vzdálené plochy nic nevytisknu, nejde mi to různě přeposílat. V práci jsem rozhodně výkonnější než na HO. A efektivnější a rychlejší...*“

Team leader č. 2 si myslí, že na HO je výkonnější v práci, proto jsem se zeptala, ohledně HO a ne kanceláře. – „*Není tam tolik rušivých elementů a tím, že moje funkce je team leader tak se lidi na mě hodně obracejí v kanceláři a když jsem doma tak je to přes zoom nebo telefonicky, tak je to rychleji vyřešený, mám více volna na svoji práci.*“

**Vyhodnocení:** Stejně jako u dotazovaných podřízených zaměstnanců, tak i vedoucí pracovníci jsou výkonnější v kanceláři. Odpovědi se vesměs neliší, důvod, proč tomu tak je hlavně kvůli pracovnímu prostředí a že je vše potřebné při ruce. Jeden z respondentů je ale

výkonnější na formě home office kvůli tomu, že má více čas na svoji práci a má větší klid od svých kolegů.

## **5. Vnímáte změnu spokojenosti zaměstnanců během covidu19?**

Team leader č. 1. – „*Asi jo, myslím že spousta lidí si během té dlouhé doby už to pracovní prostředí vytvořila, dříve si vzali lidé jen nořas nebo chudáci si vozili celé počítače, pokud nořas neměli a spíš to bylo pro ně když byli třeba nemocní ale nechtěli úplně jako svoji práci přehazovat na zástup nebo lidi co mají ty děti to využívají v tomhle období, ale tím, že si vytvořili svoje mini kanceláře, tak si myslím, že spokojení jsou, ale určitě z mého pohledu ten tok informací, který tady proběhne přes den, ty lidi na tom home office nějakým způsobem musí chybět, protože není možné přepsat všechno co se řekne, všechny ty novinky a informace, které tu zazní do nějakého mailu nebo společný chat, takže v tom vidím trochu nevýhodu, že jsou odtržený od toho reálného, zvlášť v tom našem oboru, kde se ty věci mění prakticky každý den, že to jim může chybět i když se ty informace snažíme nějak poskytovat v záplavě všech informací, které v ten den přijdou do mailu, věřím, že nějaká důležitá věc může zapadnout, takže to si myslím, že je nevýhoda a bylo by dobré aby se ta kancelář a docházka opět zvedla i z tohohle důvodu.*

Personální pracovník č. 1 – „*V rámci jsou spokojení.*“

Personální pracovník č. 2. – „*Také si myslím, že jsou v rámci možností spokojení*“

Team leader č. 2 – „*Ne, to jsem asi nezaznamenal, nebo když to řeknu takhle, tak lidi určitě uvítali ty HO, když byli nějakí nemocný nebo nachlazený, že si nemuseli brát dovolený nebo nějaký paragrafy a mohli pracovat prostě když se cítili dobře, takže tohle vnímali pozitivně.*“

**Vyhodnocení:** Vedoucí pracovníci si myslí, že jsou lidé ve firmě spokojení. Například jim právě vyhovuje forma home office, kterou dříve nemohli natolik využívat.

## **6. Ovlivnil Vaši spokojenost ve firmě Covid19?**

Team leader č. 1. – „*Tím, že jsem tady nebyla úplně od začátku, jak Covid začal, ale mám i zkušenost z jiné firmy z této doby a musím říct, že vnímám že firma je lépe vybavena na to, nemyslím si, že všude ten home office je tak jednoduchý a tak jednoduchý ty podmínky pro lidi vytvořit ať už je to vybavení lidmi notebookama, služebními telefony, není to asi tak běžné v dnešní době, spousta lidí má pevné počítače, takže to budou mít složitější a taky si myslím, že se firma snažila pomoci lidem to pracovní prostředí vytvořit tím, že si mohli pořídit monitory a tak dál. Myslím si, že dobrý, to že lidi mohou pracovat na home office a vyhnout se tak nákazy nebo ti co nebyli očkovaní, tak mohli zůstat doma a nikdo je nenutil chodit do*

*kanceláře, to určitě vnímali pozitivně. Ale spíš si myslím, že tenhle benefit tak zevšedněl, že ho ne každý tak vnímá, že to každý už bere jako běžnou věc a že to vlastně, myslím si, že bude složitější, aby se lidé vrátili zpět do kanceláře, věřím, že pro někoho je ta práce z domu příjemnější a ušetří náklady a že by to tak nechali napořád.“*

*Personální pracovník č. 1 – „Myslím si, že to firma zvládala v celku v pořádku, samozřejmě začátek byl toho Covidu takový kostrbatý, ale potom když jsme si už zvykli na nějaký ten režim, tak to bylo v pořádku. Co vím, tak ta spokojenost firmy přetrvává, samozřejmě to ze začátku bylo takový, že lidé nechtěli pracovat z domu, potom zase že „radši budem doma“ jak se vyvíjel Covid, tak i ta spokojenost se nějak udržela, sice kolésala, ale udržela.“*

*Personální pracovník č. 2. – „Myslím si, že to semlelo celou společnost, s Covidem nikdo nepočítal, že by se něco takového mohlo stát, na druhou stranu si myslím, že to společnost zvládla velice dobře, protože velice rychle dokázala reagovat na to, že zaměstnancům poskytla notebooky, monitory, všechno pro to, aby mohli vykonávat práci na HO.“*

*Team leader č. 2 – „Firma se velmi dobře starala o své zaměstnance, ať už je to vybavení, co poskytla anebo prostě to, jak se chovají, jak bylo testování, jak se snažili, aby to tady nepropuklo, já si myslím, že firma určitě jakoby stoupla v mých očích během Covidu.“*

**Vyhodnocení:** Vedoucí pracovníci si myslí, že spokojenost i přes určité překážky přetrvává a Covid19 ji nijak neovlivnil.

# Návrhová část

Doporučení pro firmu:

- 1) Školení aplikace ZOOM
- 2) Zavedení denního newsletteru pro zaměstnance
- 3) Zahrnutí formy home office do pracovních smluv
- 4) Potřeba zajistit nové zaměstnance
- 5) Vylepšit benefit „sick days“

Jedna z věcí, která je potřeba vylepšit na formě home office je určitě komunikace. Firma by měla poskytnout školení na aplikaci Zoom, kterou využívá ke vzdálené komunikaci, aby i starší generace věděla, jak s tímto nástrojem zacházet a měla tak možnost bližší spolupráce s kolegy z domova. Také by měli začít využívat emailové denní newsletters, kde by shrnuli novinky na trhu, jaká je aktuální situace v přístavech apod. Tímto způsobem by se věci, které lidé běžně řeší v kanceláři v meziřečí, dostali k lidem, kteří pracují na dálku.

Věc, která by do budoucna měla být zahrnuta do pracovních smluv, je právě forma home office, kdy by pracovníci měli podepsané a odsouhlasené, že mohou vykonávat práci z domova celoročně a do kanceláře dojíždět jen v určitých případech. Momentálně vedoucí pracovníci chtějí, aby pracovní forma byla hybridní, tedy nějaké dny v kanceláři a nějaké dny z domova. Může nastat, že schopný pracovník, kterého si firma chce ponechat, s tím ale nebude souhlasit a odmítne dojíždění do kanceláře a půjde za lepší nabídkou, což by firmě mohlo uškodit. Zároveň by to firmě rozšířilo pole potenciálních kandidátů na danou pozici, která by tak mohla nabírat zaměstnance i v lokalitách, ze kterých by pravidelné dojíždění do kanceláře nebylo možné/praktické.

Co se týče celkové spokojenosti zaměstnanců, z vytvořených grafů firma nejvíce ztrácí v rámci velikosti týmů. Je potřeba, aby byli přijati noví a schopní uchazeči a tento nedostatek vyplnili. Přehlcení pracovníci ztrácejí motivaci a výkonnost, momentálně firemní cíle a náplň práce zvládají, do budoucna to ale může přejít v přehlcení, a to může vést k negativnímu dopadu na hospodářský výsledek firmy.

Také by měla firma v rámci benefitů zavést lepší systém sickdays. V rámci dotazníků si na to několik zaměstnanců stěžovalo. Momentálně to je tak, že za určitý počet odpracovaných let dostanete pár dní. Pro lidi po nástupu mají velmi dlouhou dobu k tomu, aby měli alespoň jeden k osobnímu využití. Tento systém se musí vylepšit, zejména pro nové pracovníky by tento benefit měl být také zpřístupněn.

# Závěr

Home office je ve firmě velmi využívaný benefit k jehož rozšíření přispěla celosvětové pandemie. Před tím byla tato forma po domluvě dovolena s výjimkami jednou do měsíce. Jelikož v této době nebyla možnost docházení do kanceláři, kvůli možné nákaze nebo když právě pracovníci byli nakaženi a museli zůstat doma nejméně 14 dní, tak se tento trend musel velmi rychle zavést, jinak by firma neměla zaměstnance a došlo by tak k velkým ztrátám, až k možnému ukončení pracovní činnosti. Pracovníkům, i přestože se pandemie určitým způsobem podchytila a už se může fungovat v normálním režimu, tento benefit nadále zůstal a většina zaměstnanců jej stále několikrát do týdne využívá. Někteří si dokonce udělali i malé kanceláře u sebe doma a do kanceláře již v podstatě nedocházejí, to se týká hlavně lidí, kteří bydlí daleko, výhoda pro ně spočívá v tom, že nemusejí vynakládat prostředky na dopravu a ušetří tak i čas. Tito lidé v určité míře vykazují stejný výkon, jako by měli v kanceláři. Dle odpovědí z provedených rozhovorů vyplývá ale, že většina zaměstnanců se cítí být motivovanější a produktivnější při práci z kanceláře. Důvodem je třeba tiskárna nebo jakékoliv technické pomůcky, které nejsou tak běžné v domácnostech, i když se firma snažila poskytnout veškeré vybavení, tak nelze pokrýt vše. Velkou roli také hrají kolegové a tok informací, v logistickém odvětví se neustále něco mění a z fyzických konverzací můžete hned pochytit kde se co stalo a rychle zareagovat. V elektronické formě to může trvat déle a následně mít negativní dopad na odvedenou práci. Co se týče celkové spokojenosti zaměstnanců během probíhající pandemie, tak ta i nadále ve sledované firmě zůstává vysoká. Spokojenost a celková atmosféra ve firmě byla značně ovlivněna při první vlně pandemie, kdy přicházela nařízení, která zasahovala do našich životů a musela se zavést právě forma home office, kdy zaměstnanci měli zakázáno docházet do budov firmy anebo ve velmi omezeném počtu. Firma ale nečekala a ihned reagovala a snažila se svým pracovníkům zajistit co nejméně problémů při adaptaci na zhoršené pracovní podmínky. Nyní je patrné, že ne všichni práci z domu používají na denní bázi, ale to, že mají volbu a mohou se sami rozhodnout, bez předem domluveného termínu, všichni s radostí přijali a vnímají to jako jeden z benefitů, bez kterého by již neradi fungovali a určitě přispěl ke spokojenosti ve firmě. Odvětví logistiky spadá do administrativní kancelářské práce, to znamená, že forma home office je v této společnosti vhodným benefitem, který přispívá k celkové spokojenosti. Obecně můžeme předpokládat, že se tento trend bude nadále rozšiřovat a v kancelářských profesích se to stane již nedílnou součástí každé pracovní nabídky.



# Zdroje

## Literatura:

NOVÁK, Radek a Petr KOLÁŘ. Námořní nákladní přeprava. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2.

SLÍVA, Aleš. Základy logistiky. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2004. ISBN isbn:80-248-0678-9.

GROS, Ivan. Logistika. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-7080-262-6.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná. V Brně: Jan Melvil, 2014. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 978-80-200-0592-2.

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

NOVÁK, Radek. *Námořní přeprava*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 978-80-7357-070-5.

BROŽOVÁ, Dagmar. *Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-719-4.

## Internetové zdroje:

Jan Silber: Home office může zvýšit výkonnost zaměstnanců [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: [https://elai.cz/media\\_mention/jan-silber-home-office-muze-zvysit-vykonnost-zamestnancu/](https://elai.cz/media_mention/jan-silber-home-office-muze-zvysit-vykonnost-zamestnancu/)

<https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/dvoufaktorova-teorie-fredericka-herzberga/>[online]. [cit. 2022-03-13].

Maslowova pyramida potřeb (Maslow's Pyramid of Needs). <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb> [online]. [cit. 2022-03-20].

Benefity v zaměstnání [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/benefity-v-zamestnani/>

6 benefitů, které skutečně lákají zaměstnance [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-ktere-skutecne-lakaji-zamestnance/>

Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/pracovni-vykon-zamestnancu-faktory-ktere-ho-ovlivnuji>

Pracovní výkonnost [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: [https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Pracov%C3%AD\\_v%C3%BDkonnost](https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Pracov%C3%AD_v%C3%BDkonnost)

Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/265081714\\_Factors\\_Influencing\\_Employees%27\\_Performance\\_A\\_Study\\_on\\_the\\_Islamic\\_Banks\\_in\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/265081714_Factors_Influencing_Employees%27_Performance_A_Study_on_the_Islamic_Banks_in_Indonesia)

Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/284029/1/2?vtextu=Covid%252BCoronavirus%252BKoronavirus%252B%2522SARS%2520CoV-2%2522%252BSARS-CoV-2%252Bn%25C4%259Bco#lema0>

Jak firmy zjišťují spokojenost zaměstnanců? Pomocí robota i na cigárku [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-firmy-zjistuji-spokojenost-zamestnancu-pomoci-robota-i-na-cigarku/>

*Rejdař* [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Rejdař>

*McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory)* [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

Současné pojetí logistiky [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/409/page02.html>

Technologie vodní nákladní přepravy [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/406/page20.html>

Pracovní motivace [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://hcipracovat.info/pracovni-motivace/>

Práce z domova – 10 tipů, jak vyzrát na home office [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/prace-z-domova-home-office/>

*What Is Job Satisfaction and Why Is It Important?* [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/job-satisfaction/>

## Přílohy

Obrázek 1: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Obrázek 2: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

Grafy: Personální oddělení sledované firmy Kuehne+Nagel, s. r. o.

Rozhovory byly provedeny se zaměstnanci firmy, byly nahrány a následně přepsány v rámci sledování odpovědí.

