

# **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Pavλίna Buráňová

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Pavína Buráňová**  
Osobní číslo: **M17221**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky o problematice spokojenosti zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Navrhněte opatření, která by přispěla ke zlepšení současné situace.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 9780749474119.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. ISBN 9788024742212.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 9788024758701.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně dne 4. 8. 2020

Jméno a příjmení: Pavlína Buráňová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá spokojeností zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pokud ve společnosti budou pracovat spokojení zaměstnanci, poroste konkurenční výhoda i výkonnost organizace. Vybraná společnost nabízí služby zákazníkům a chce, aby vždy odcházeli spokojeni, ale toho nedocílí bez spokojených zaměstnanců, kteří společnost reprezentují. Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav spokojenosti s prací ve vybrané společnosti a následně navrhnout opatření, které zvýší pracovní spokojenost. Pomocí dotazníkového šetření a informací poskytnutých managementem společnosti byl zjištěn aktuální stav pracovní spokojenosti. Zaměstnanci jsou ve vybrané společnosti spíše spokojeni, ale působí na ně několik negativních faktorů, které nepříznivě ovlivňují jejich pracovní život. Bylo navrženo několik doporučení jejichž realizace může zlepšit současnou situaci pracovní spokojenosti.

### **Klíčová slova:**

Spokojenost zaměstnanců, péče o zaměstnance, motivace, angažovanost, analýza, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with employee satisfaction in a selected company. If satisfied employees work in the company, the competitive advantage and performance of the organization will increase. The selected company offers service to customer and wants them to satisfied, but it will not achieve this without satisfied employees who represent the company. The aim of the bachelor thesis is to analyze the current state of job satisfaction in a selected company and then propose measures that will increase job satisfaction. With the help of a questionnaire survey and information provided by the company's management, the current state of job satisfaction was determined. Employees in the selected company are rather satisfied, but they are affected by several negative factors that adversely affect their working lives. Several recommendations have been proposed, the implementation of which can improve the current situation of job satisfaction.

**Keywords:** employee satisfaction, care of employees, motivation, commitment, analysis, questionnaire

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

Děkuji vedoucí mé práce Ing. Janě Matoškové, PhD., za cenné rady a její ochotný přístup při vedení mé bakalářské práce. Zároveň bych touto cestou chtěla poděkovat mé rodině za podporu během celé doby studia.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů .....	13
<b>2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE</b> .....	<b>14</b>
2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost .....	14
2.2 Faktory pracovní spokojenosti zaměstnance.....	15
2.2.1 Charakter práce .....	15
2.2.2 Odměňování .....	17
2.2.3 Zaměstnanecké vztahy .....	19
2.2.4 Péče o pracovníky .....	21
2.2.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců.....	22
2.2.6 Bezpečnost práce.....	24
2.3 Zjišťování pracovní spokojenosti.....	26
2.3.1 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců .....	26
<b>3 MOTIVACE A ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>27</b>
3.1 MOTIVACE .....	27
3.1.1 Teorie motivace.....	28
3.1.2 Faktory bránící účinné motivaci.....	30
3.2 ANGAŽOVANOST .....	30
3.2.1 Faktory bránící angažovanosti .....	30
3.3 VZTAH MOTIVACE S ANGAŽOVANOSTÍ .....	31
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
5.1 PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	35
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
5.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	37
<b>6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
6.1 CHARAKTER PRÁCE .....	39
6.2 ODMĚŇOVÁNÍ.....	39
6.2.1 Benefity .....	39
6.3 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY .....	40
6.4 PÉČE O PRACOVNÍKY .....	41

6.5	VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	41
6.6	BEZPEČNOST PRÁCE .....	42
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>43</b>
7.1	CÍL ANALÝZY .....	43
7.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
7.3	STRUKTURA RESPONDENTŮ.....	44
7.4	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	45
7.4.1	Pracovní spokojenost.....	45
7.4.2	Spokojenost s charakterem práce .....	45
7.4.3	Spokojenost s odměňováním a nabízenými benefity .....	46
7.4.4	Spokojenost se zaměstnaneckými vztahy .....	48
7.4.5	Péče o pracovníky .....	49
7.4.6	Spokojenost se vzděláváním .....	50
7.4.7	Vnímání společnosti.....	50
7.4.8	Návrhy respondentů .....	51
7.5	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	52
<b>8</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>54</b>
8.1	ZASTUPITELNOST .....	54
8.2	CHYBĚJÍCÍ ZÁKLADNÍ NÁŘADÍ.....	54
8.3	TEAMBUILDING .....	55
8.4	ZMĚNA NABÍZENÝCH BENEFITŮ.....	56
8.5	INFORMOVÁNÍ O BUDOUCÍCH ZÁMĚRECH A CÍLECH FIRMY .....	58
8.6	ÚDRŽBA KLIMATIZACÍ.....	58
8.7	OPAKOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘUJÍCÍ SE NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	59
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. V dnešním světě je práce součástí života každého člověka. Proto je velmi důležité, jak se lidé cítí ve svém zaměstnání. Díky spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí může organizace dosáhnout lepšího pracovního výkonu, lépe odolávat konkurenci a je zásadní pro další rozvoj firmy. Cílem mnoha společností je, aby zůstala na trhu a k tomu jí dopomáhají služby, kvalitní produkty, zákaznický servis a mnoho dalších aspektů, které se ovšem neobejdou bez spokojených zaměstnanců. Právě proto je nezbytné se věnovat spokojenosti s prací.

Na pracovní spokojenost působí mnoho faktorů jako je například obsah a charakter práce, odměňování, vztahy s kolegy a nadřízenými, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj a jiné. Působení těchto faktorů na lidi je velmi individuální. Management podniku by měl tyto faktory brát jako ovlivnitelné a zajímat se o své zaměstnance, protože oni reprezentují firmu před zákazníky i na celém trhu. Pokud se management bude snažit pozvednout pozitivní faktory a odstranit negativní, zaměstnanci budou více angažovaní vůči společnosti.

Cílem této práce je analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě získaných informací navrhu doporučení, které zlepší současný stav spokojenosti zaměstnanců a pomůže vytvořit lepší pracovní podmínky pro zaměstnance vybrané společnosti.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část se zabývá rešerší literárních zdrojů na téma řízení lidských zdrojů. Jsou představeny teoretické poznatky z oblasti pracovní spokojenosti a faktorů, které mohou tuto spokojenost ovlivňovat. Následně se zaměřuje na metody a zásady zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Poté co je to motivace a jak působí na spokojenost zaměstnanců. V práci jsou představeny motivační teorie, které pomohou zvýšit pracovní spokojenost a díky tomu i výkonnost firmy. Další kapitola bakalářské práce je věnována angažovanosti a jejím vztahu spolu s motivací a pracovní spokojeností.

Praktická část vychází z poznatků teoretické části. Nejprve je představena vybraná společnost, která si přála zůstat v anonymitě. Dále současná situace pracovní spokojenosti, dotazníkové šetření, struktura respondentů a výsledky tohoto šetření. Na jejich základě je provedena analýza spokojenosti a jsou navrženy doporučení, které pomohou zlepšit současný stav spokojenosti s prací.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato bakalářská práce se bude věnovat analýze spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Hlavním cílem teoretické části je zpracovat literární rešerši na téma spokojenost zaměstnanců. Teoretické poznatky budou zaměřeny na problematiku řízení lidských zdrojů, spokojenosti zaměstnanců, faktorech, které ovlivňují pracovní spokojenost, motivaci, motivačních teoriích, angažovanosti a zjišťování pracovní spokojenosti. V teoretické části je zpracováno 27 knih a článků zabývajících se spokojeností zaměstnanců. Vyhledávány jsou především pomocí internetových stránek a v databázích. Tento literární průzkum bude tvořit teoretický rámec ke zlepšení situace ve vybrané společnosti.

Cílem praktické části je analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a navrhnout doporučení pro zlepšení situace. Mezi hlavní metody sběru dat v této práci patří

- strukturovaný dotazník,
- vnitropodnikové materiály,
- dotazníkové šetření,
- rozhovory s vedením společnosti,
- vlastní pozorování.

Praktická část se zabývá aktuální situací ve firmě, kterou shrnula SWOT analýza, dále faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Analýza spokojenosti zaměstnanců je provedena pomocí dotazníkového šetření, které zaručí respondentům anonymitu a dostatek času při vyplňování otázek. Dotazník je poskytnut všem zaměstnancům společnosti. Na základě získaných informací je navrženo doporučení, které zvýší nynější pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma spokojenosti zaměstnanců spadá do kategorie řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na člověka v pracovním procesu a vše s tím spojené.

Dle Koubka (2015, s. 13) jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Někdo je musí uvést do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje.

Armstrong (2015, s. 27) pojem řízení lidských zdrojů definoval jako strategicky a logisticky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidi, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

V současné době si organizace uvědomují, jaký význam mají lidé na firemních výstupech. Pokud firma získá zaměstnance, kteří se budou ztotožňovat s firemní koncepcí a vizí, může se jednat o podstatnou výhodu na trhu. Proto podle Váchala (2013, s. 286) vysoce úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především způsobem, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci. S tím souhlasí i Šikýř (2016, s. 160), podle něj řízení lidských zdrojů podtrhuje význam schopných a motivovaných lidí pro dosažení úspěchu organizace, zejména pro dosažení trvalé konkurenční výhody.

Kociánová (2012, s. 443) uvádí, že pojem „řízení lidských zdrojů“ byl zpočátku často odmítán jako nevhodné slovní spojení. Stejně tak podle Armstronga (2015, s. 46) pojem „lidské zdroje“ snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty. S ním souhlasí i Cimbáliková (2013, s. 10) podle ní lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu, tedy k vykonávání práce. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů.

Kociánová (2012, s. 257) uvádí, že řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „tvrdé“ či „měkké“. „Tvrdé“ faktory řízení jsou faktory prosperity, neosobní faktory působení. Jsou to faktory přesné, závazné, umožňující standardizaci postupů. „Měkké“ faktory jsou osobní faktory a vztahují se k lidskému činiteli.

Tvrdé řízení lidských zdrojů vnímá lidi jako lidský kapitál, který umožňuje dosahování zisku a zdůrazňuje racionální přístup k řízení lidských zdrojů podobně jako se všema ostatními zdroji, které vstupují do podniku. Oproti tomu měkké řízení zaměstnance vede ke komunikaci, motivaci, vzdělávání a dalšímu rozvoji. [3] [14]

Armstrong (2016, s. 80) dodává, že „tvrdé a „měkké“ pojetí lidských zdrojů se spíše doplňují, než vzájemně vylučují. I když rétorika řízení lidských zdrojů je měkká, skutečnost je tvrdá, zájmy organizace převažují nad zájmy jedince.

## 1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze pomocí neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. (Koubek, 2015, s. 16)

Podle Armstronga (2016, s. 48) posláním řízení lidských zdrojů je podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly. Souhlasí s ním i Kociánová (2012, s. 9), společnost by měla mít propracovaný systém řízení lidských zdrojů a zaměřit se na hlavní úkoly, do kterých patří:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu,
- zvýšení připravenosti na změny.

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE

Tato kapitola se bude zaměřovat na důležitost pracovní spokojenosti a vybrané faktory, které dokážou pozitivně ovlivnit vztah zaměstnance s organizací a jakými metodami lze spokojenost s prací zjišťovat.

### 2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Spokojenost s prací se týká hlavně postojů a pocitů, které lidi mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. (Armstrong, 2015, s. 228) Z pohledu zaměstnanců se díky spokojenosti se svou prací mohou cítit lépe v pracovním prostředí a pracovat více efektivně. To ale nemusí být pravidlem. Na každého jedince působí mnoho pracovních faktorů a každému nemusí vyhovovat a nepřinášet mu pocit uspokojení.

Dle Horváthové (2016, s. 19) můžeme pracovní spokojenost a její působení vymežit třemi způsoby:

- *Spokojenost jako popis stavu.* Spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky organizace a z tohoto hlediska bývá udávána přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své pracovníky stará.
- *Spokojenost chápána jako hnací síla.* O spokojenosti pracovníků se hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radosti z vlastního uplatnění.
- *Spokojenost vnímána jako překážka výkonu.* Člověk může dosáhnout spokojenosti díky uspokojení z dosažených nízkých cílů. V tomto případě lze tedy spokojenost interpretovat jako brzdu žádoucího pracovního výkonu. Někteří lidé jsou sami o sobě, třeba z povahy své vlastní, spokojeni se svou prací a nejsou nijak inspirováni k tomu, aby se více angažovali, pracovali pilněji nebo lépe. Tito lidé mohou najít jiné způsoby, jak uspokojovat své potřeby.

Na každého jedince neustále působí různé podmínky, ať už je to kultura, společnost, naše sociálně – ekonomická situace nebo pocit seberealizace. Lidé různě vnímají svoje postavení ve společnosti, životní úroveň, úspěchy v osobním i pracovním životě a jinak se vyrovnávají

s pracovními i životními podmínkami. Proto je spokojenost velmi individuální a nelze určit správnou metodu k dosahování spokojenosti pracovní nebo celkové.

## 2.2 Faktory pracovní spokojenosti zaměstnance

Na pracovní spokojenost působí velmi mnoho faktorů. Na lidi mají většinou pozitivní vliv a vyvolávají v nich spokojenost ovšem některé okolnosti mohou být pro jedince i nepříjemné. Mohou být dlouhodobého charakteru nebo velmi proměnlivé. Mezi hlavní faktory, které vyvolávají spokojenost s prací patří:

- charakter práce,
- odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- péče o pracovníky,
- vzdělání a rozvoj pracovníků,
- bezpečnost práce. [17] [25]

Horváthová (2016, s. 20) ve své knize uvedla, že míra spokojenosti jednotlivců závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Dva pracovníci, kteří pracují na stejné pozici a jsou rovnoměrně odměňováni, nemusí mít stejnou míru uspokojení, jelikož mají rozdílnou skladbu svých potřeb a také různě nastavený práh vnímání těchto potřeb. Proto faktory, které vyvolávají spokojenost jsou velmi individuální.

### 2.2.1 Charakter práce

Pro práci jedince je velmi důležité zaměření pracovní pozice, kterou bude vykonávat. Obsah práce bude ovlivňovat spokojenost s vykonávanou prací ve značné míře. Charakter vykonávané práce se zaměstnanec dozví u uzavírání pracovní smlouvy. Ze strany zaměstnavatele by měl mít zaměstnanec zodpovězeny všechny otázky týkající se jeho pracovní náplně. Mezi tyto základní otázky můžeme zařadit:

- Co bude hlavní náplní práce a jaké činnosti budou od něj očekávány.
- Jakými metodami bude práce vykonávána, jaké normy bude potřeba splnit, případně jaké pracovní zařízení bude mít k dispozici.
- Proč se daná práce vykonává a k čemu bude daný statek nebo služba sloužit.

- Kdy se bude práce vykonávat.
- Kde se bude práce vykonávat. [15]

Existuje mnoho dalších otázek, na které bude muset společnost umět odpovědět, ale velmi záleží na pracovní pozici, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Dalším příkladem může být, komu se bude pracovník zodpovídat, jak bude probíhat kontrola nebo zda je vykonávaná práce fyzicky a psychicky náročná. Pokud má zaměstnanec efektivně zvládat práci měl by být důkladně seznámen s obsahem daného pracovního místa. [18]

Na druhou stranu musí zaměstnanec zvážit, zda je pro danou práci opravdu kvalifikovaný a splňuje podmínky pro úspěšné zvládnání pracovní náplně. Mezi hlavní požadavky patří zdravotní stav a fyzickou zdatnost. Například u dělnických pozic je fyzická síla předpokladem pro náplň práce. Zaměstnanec musí uvážit svůj zdravotní stav a posoudit, jestli je vhodné vykonávat danou pozici a měl by opakovaně absolvovat lékařské prohlídky ověřující jeho způsobilost. Taky některé pozice mají speciální požadavky jako je zručnost, jemnost nebo koordinace pohybů. Dále pak musí zhodnotit, jestli má dostatečnou kvalifikaci a dovednost ke zvládnání pracovních úkolů. Mezi dovednostmi si můžeme uvést práci v týmu, odolnost vůči stresu nebo schopnost komunikovat se zákazníky nebo spolupracovníky.

Důležité je, aby náplň práce člověka nijak nepoškozovala a aby byla dlouhodobě zvládnutelná. Měla by uspokojovat potřeby zaměstnance a sloužit k jeho rozvoji a prohlubování znalostí. Spokojenosti s prací může zaměstnanec dosáhnout i díky výběru vhodného pracovního místa. [15] [18]

Podle Šikýře (2014, s. 293) je pro zaměstnance vhodná motivující práce, která zahrnuje

- **Kompetentnost práce** – zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou práci, s viditelným a rozpoznatelným výsledkem.
- **Rozmanitost práce** – zaměstnanec vykonává různé činnosti, uplatňuje různé postupy, používá různé zařízení, využívá různé schopnosti.
- **Významnost práce** – zaměstnanec vykonává práci, kterou ostatní v organizaci i mimo ni vnímají jako důležitou, užitečnou a přínosnou.
- **Autonomie práce** – zaměstnanec disponuje pravomocí a odpovědností samostatně jednat a rozhodovat v rámci plnění sjednaných pracovních úkolů a povinností.
- **Zpětná vazba** – zaměstnanci he poskytována hodnotící informace o dosaženém pracovním výkonu.



Díky rotaci práce může organizace nabídnout zaměstnancům motivující práci, která zahrnuje komplexnost, rozmanitost, významnost a autonomii práce. Armstrong (2015, s. 769) definuje rotaci práce jako pohyb zaměstnanců od jednoho pracovního úkolu k jinému s cílem snižovat monotónii vykonávané práce a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Pracovní pozice by měla být rozmanitá a zaměstnance bavit, proto by motivace měla pro zaměstnance začínat už při nástupu do nové práce. Nejčastěji zaměstnanci ukončují svůj pracovní poměr v průběhu jednoho roku od nástupu, například z důvodu nespokojenosti s pracovní pozicí. K udržení zaměstnance nestačí pouze finanční ohodnocení, ale organizace musí nabídnout i kariérní postup nebo možnost různých školení. (Aktuálně.cz, 2016)

### 2.2.2 Odměňování

Odměňování je jeden z hlavních nástrojů řízení lidských zdrojů a musí být úměrné úsilí, které zaměstnanec vynaloží na svou práci. Na odměňování můžeme pohlížet ve dvou smyslech, a to jako na peněžní formy odměňování, kam můžeme zařadit plat či mzdu a další peněžní benefity jako například příspěvek na bydlení nebo na stavování. Na druhé straně jsou nepeněžní formy odměňování, kdy zaměstnanec může díky svému povolání cítit prestiž či uznání okolí. [3]

Díky odměňování může firma získat kvalifikované pracovníky, kteří splňují pracovní požadavky a budou tak přispívat k růstu firmy. Výše mzdy je může motivovat k lepším výkonům a pracovním schopnostem. Proto je velmi důležité spravedlivě stanovit výši mzdy pro každé pracovní místo. Podle Měrtlové (2014, s. 103) vztah mezi mzdou a pracovním výkonem není jednoznačně určený a je ovlivněn řadou faktorů, především řízením a vedením organizace, kvalitou hodnocení výkonu práce a z něj vycházejí konstrukce mzdového systému. Nespokojenost s odměnou vede ke zvyšování pracovního výkonu, pokud je systém takto nastaven, není-li tato cesta možná, dochází k negativním změnám pracovního chování – k poklesu zájmu o práci, absenci, fluktuaci, pracovním konfliktům nebo dokonce k odchodu z organizace.

Jak bude pracovník hodnocen závisí na formách mzdy, které neupravuje žádný zákon na území České republiky. Proto si je mohou společnosti samy popsat a jednoznačně určit, jak jednotlivé druhy budou vypadat a co vše v sobě budou zahrnovat.

Mezi základní formy mezd můžeme zařadit:

- časovou mzdu – pracovník je hodnocen na základě odpracovaného času,
- úkolovou mzdu – pracovník je placen za jednotku provedené práce,

- provizní mzdu – odměna pracovníka závisí na prodaném množství,
- kombinovanou mzdu – kombinace dvou z uvedených forem mezd. [17] [16]

Do mzdy či platu vstupují i dodatkové mzdové formy, které odměňují zásluhy či nadměrné výkony. Podle Urbana (2017, s. 585) je podniky poskytovány kvůli snaze o získání a udržení kvalitních zaměstnanců a nabídnou jim podmínky, které zvyšují jejich spokojenost. Mezi ně patří:

- 1) Prémie – peněžní odměny za minulé období, které se periodicky opakují.
- 2) Jednorázová prémie – odměna poskytnuta za mimořádný výkon. Může být peněžní či nepeněžní, například kulturní akce nebo dovolená.
- 3) Osobní ohodnocení – odměna za dlouhodobé dosahování dobrého pracovního výkonu.
- 4) Podíly na výsledcích organizace – procentuální rozdělení zisku či výnosu zaměstnancům.
- 5) Příplatky – mohou být povinné, přikazuje je zákon, například práce přes čas, práce v noci nebo práce ve svátek a o víkend, nebo nepovinné, dohodnuté s odbory jako jsou příplatek na dopravu a na ubytování.
- 6) Ostatní platy – dodatečné ohodnocení zaměstnance, například 13. plat, příspěvek k životnímu výročí, náborový příspěvek a vánoční příspěvek. [16]

Při odměňování proti sobě stojí zaměstnanec se svým pracovním přínosem a organizace, která je ochotna za jeho práci zaplatit. Ale o výši odměny nerozhodují pouze tyto dva objekty. Proto je třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit si tři základní otázky:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? (Koubek, 2015, s. 286)

Organizace hlavně potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, dosáhnout konkurenčně schopné produktivity a potřebné úrovně flexibility a kreativity. Oproti tomu pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny a spravedlnost a srovnatelnost odměňování. Ovšem potřeby organizace i pracovníků vždy ovlivní vnější mzdové faktory, do nichž patří například situace na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání. [15]

Zaměstnavatel může nabídnout svým zaměstnancům i jiné benefity než peněžní. Ve většině organizací jsou takové benefity běžnou záležitostí. Pomáhají motivovat zaměstnance a posilují jeho loajalitu. Berglová (web Fučík a partneři, 2017) mezi nejrozšířenější benefity zařadila:

- mobilní telefony,
- vzdělávací kurzy,
- pružná pracovní doba,
- týden dovolené navíc,
- služební auto pro soukromé účely.

Odměňování závisí především na cílech organizace a práci, kterou zaměstnanec vykonává. Proto se mohou jednotlivé složky mzdy či platu podílet v různém poměru v závislosti na schopnostech, dovednostech a výsledcích práce. Dle Urbana (2017, s. 466) k dlouhodobějším trendům odměňování, odrážejícím měnící se úlohu jednotlivých složek mzdy, patří především:

1. Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, projevující se rozšiřováním tarifních pásem.
2. Růst významu hodnotového odměňování. Projevem je rozšíření tohoto odměňování na většinu zaměstnanců
3. Diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky mzdy v závislosti na povaze, náplni i hierarchickém postavení pozice.
4. Rostoucímu významu ročně vyplácených výkonových odměn.
5. Individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod související s přizpůsobováním těchto výhod potřebám jednotlivých zaměstnanců.

### 2.2.3 Zaměstnanecké vztahy

Ať se jedná o vztah s nadřízenými nebo kolegy, pro zaměstnance je faktor mezilidských vztahů v organizaci velmi důležitý.

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem či vedoucími pracovníky se vytváří od prvního dne nástupu. Velmi ovlivnit tento vztah může způsob vedení. Hlavní náplní je, aby vedoucí zaměstnanců byl příkladem u prosazování a podporování obecně žádoucích a přijatelných způsobů chování a jednání zaměstnanců a jakékoliv jiné projevy je nutno

důsledně eliminovat. (Šikýř, 2016, s. 641) Ve vztahu mezi zaměstnanci a vedením je důležitá i tzv. psychologická smlouva. Dle Armstronga (2015, s. 482) je psychologická smlouva systémem přesvědčení. Zahrnuje akce, o kterých si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele, a na opak.

Vztahy mezi zaměstnanci taktéž mohou ovlivňovat, jak se v práci každý jedinec cítí. Pokud jsou ve společnosti dobré sociální vztahy, pozvedne se kvalita práce a celková spokojenost. Na rozdíl od vztahu k zaměstnavateli, jsou si všichni zaměstnanci rovni a mají společný zájem. Bednář (2017, s. 35) uvádí, že vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velkou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali. S ním souhlasí i Horváthová (2016, s. 121), zkvalitňování zaměstnaneckých vztahů podle ní vyžaduje zjišťovat pracovní spokojenosti zaměstnanců, být vnímavý k názorům zaměstnanců a reagovat na jejich připomínky a dotazy.

Úspěšné organizace se snaží podporovat zdravé pracovní vztahy, jelikož i to může ovlivnit spokojenost jejich zaměstnanců a neustále se je snaží zlepšovat. Koubek (2007, s. 327) shrnul hlavní zásady, které pomáhají vytvářet zdravé pracovní vztahy:

1. Striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků.
2. Respektování zaměstnance/pracovníka jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace ve všech oblastech, které se dotýkají zájmů obou stran, vytváření podmínek pro to, aby mohl participovat na řízení a rozhodování.
3. Formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmísťování a personálního rozvoje pracovníků.
4. Neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů.
5. Vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
6. Důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků.

Ale i přes dodržení všech zásad se může na pracovišti objevit konflikt nebo problém spojený s komunikací. V této situaci mohou problémy pracovníků odstranit poradenské služby spolu se sociálním pracovníkem nebo psychologem.

### 2.2.4 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou tím nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. A je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. (Koubek, 2007, s. 343)

Péči o pracovníky můžeme rozčlenit do tří skupin, a to na:

- povinnou,
- smluvní,
- dobrovolnou.

Povinnou péči podnikům přikazují zákony a předpisy oproti tomu smluvní péči si podnik nastavuje sám pomocí kolektivních smluv. Dobrovolná péče je nástroj personální politiky podniku. Díky kvalitní péči o zaměstnance může organizace získat konkurenční výhodu. [16] [17]

Dle Měrtlové (2014, s. 122) se k péči o pracovníky váží dva druhy služeb, kdy se jedná o individuální služby a služby skupinové. V prvním případě jde o služby, které jsou spojeny s rodinnými problémy, překážkami v zaměstnání, s nemocí či úmrtí blízké osoby. V případě druhém se jedná o aktivity společenského nebo sportovního rázu, sdružení pro penzionované pracovníky nebo pomoc dobročinným společnostem.

Podnik dále může nabídnout služby různého charakteru pro pracovníky. Rozmanitost těchto služeb se neustále rozšiřuje a tím pomáhá ke spokojenosti zaměstnanců nejen v pracovní sféře ale taky v osobním životě. Mezi takové služby dle Koubka (2015, s. 357–358) patří:

- stravování pracovníků,
- zdravotní služby,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajištění dopravy do zaměstnání,
- služby spojené s využitím volného času,
- poradenské služby pracovníkovi a jeho rodinným příslušníkům.

V neposlední řadě je důležité usilovat o dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem – Work-Life Balance. Organizace může v rámci podpory Work-Life Balance nabídnout zaměstnancům flexibilní pracovní úvazky, pružnou pracovní dobu, práci z domova nebo sick days. Člověk, který považuje svůj pracovní i osobní život za vyvážený, může pociťovat větší spokojenost a dosahovat i vyššího výkonu. [14]

V roce 2016 personální agentura Wincott People zrealizovala průzkum, jehož závěrem je, že necelá čtvrtina obyvatel České republiky uvažuje o změně zaměstnání a další čtvrtina obyvatel tuto možnost nevyklučuje. Zaměstnance totiž více než materiální benefity láká nalézt rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Podle agentury musí lidi práce hlavně bavit a organizace musí najít vhodnou rovnováhu mezi peněžní formou odměňování a nepeněžní, která dokáže podpořit Work-Life Balance. (Wincott People, 2017)

### 2.2.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Společnost se neustále mění a vyžaduje po lidech, aby jejich vlastnosti a dovednosti neustále zdokonalovali. Proto se vzdělání stává celoživotním procesem. Úspěšné organizace se starají o rozšiřování vzdělání jejich zaměstnanců. Tím mohou získat flexibilní zaměstnance, kteří svými znalostmi přispějí k lepšímu výkonu. Organizace by v rámci vzdělávání měly najít takové aktivity, které nemusí vždy posílit lidský potenciál, ale posílí zlepšování podmínek na pracovišti. Takové aktivity přispívají ke zlepšování lidských vztahů v organizaci a bezpochyby i k vyšší spokojenosti zaměstnanců. [16]

Dle Címbálníkové (2013, s. 86) je potřeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly neustále v určitém předstihu před dynamikou a strukturou techniky a technologií, aby pracovníci byli schopni reagovat i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení v organizacích. Organizace se proto musí vzděláváním a rozvojem svých pracovníků zabývat hlavně z důvodu proměnlivosti lidských potřeb, které ovlivňují požadavky zákazníků, a to vyžaduje rychlou reakci a pružnost pracovníků.

Metody vzdělávání můžeme rozlišit na vzdělání na pracovišti a vzdělání mimo pracoviště. Vzdělání na pracovišti je prováděno v sídle nebo pobočce podniku a je zahrnuto v běžné pracovní době zaměstnance. Takové metody jsou vhodné při individuálním zaučování mladých a nezkušených pracovníků.

Tyto metody zahrnují:

- Instruktaž při výkonu práce – zkušený pracovník zaučuje nového zaměstnance. Tato forma vzdělání je vhodná pro jednoduchou práci.

- Asistování – zaměstnanec dostane za úkol pomáhat zkušenému pracovníkovi. Díky tomu si může přebrat správné pracovní postupy a nadále je praktikovat.
- Pověření úkolem – závěrečná část asistování. Zkušený zaměstnanec pověří úkolem svého asistenta a ten ukáže, co vše se naučil.
- Rotace práce – pracovník je pověřován různými pracovními úkoly. Tímto si rozšiřuje znalosti a získává lepší přehled o prováděné práci i celé společnosti
- Koučování – zaměstnanec se ocitá pod vedením kouče, který ho vede k samostatnosti a získávání nových schopností a znalostí.
- Mentorování – zaměstnanec je pod vedením mentora, což je odborník na danou problematiku. Předává zaměstnanci své znalosti a dovednosti k lepšímu výkonu pracovního úkolu. [24]

Oproti tomu vzdělávání mimo pracoviště je pořádáno pro větší pracovní skupiny mimo sídlo nebo pobočku podniku. Mezi tyto metody se řadí:

- Přednáška – školitel předává své informace posluchačům. Nevýhodou je jednosměrný tok informací, proto lépe fungují přednášky s diskuzí, kdy se během diskuze aktivně účastní a objevují různá řešení problémů.
- Demonstrování – předvádění pracovních postupů v reálných podmínkách s využitím techniky a počítačů. Zaměstnanec si tak může vyzkoušet jiný způsob plnění pracovních úkolů.
- Případová studie – zaměstnancům je poskytnuta případová studie s jasně zadaným problémem a jejich úkol je nalézt řešení. Díky tomu budou posilovat svoji týmovou spolupráci a komunikaci.
- Outdoorové aktivity – učení pomocí sportovních aktivit v přírodě. Díky outdoorovým aktivitám se mohou utužovat vztahy na pracovišti, čímž organizace docílí lepšího pracovního výkonu. [24]

Ježková Petřů (Ekonomické listy, 2019, s. 4) ve svém výzkumu dodala, že se v současné době dostávají do popředí metody využívající internet a digitální technologie. Jejich výhody jsou především v dostupnosti a časové flexibilitě. Internet se může zapojit při vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Díky tomu, nebude učení časově náročné a průběh výuky může

ovlivnit spokojenost zaměstnance. Na druhou stranu musí mít podnik při této metodě výuky technické vybavení, a to představuje další náklady pro podnik.

### 2.2.6 Bezpečnost práce

Dle Armstronga (2015, s. 517) vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracoviště a maximální možné eliminování nebezpečného ohrožení bezpečnosti a poškození zdraví při práci je odpovědností každého jedince pracujícího v organizaci. Ale povinností managementu je dosáhnout nebo dokonce překročit vysoké standardy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vyžadované právními předpisy.

Dle Koubka (2007, s. 355) je zaměstnavateli uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní místo. Dozorem pro bezpečnost práce jsou hygienická služba a inspektoráty bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto orgány mají právo kdykoliv vstoupit do sídla nebo provozovny podniku a požadovat informace či provádět kontrolu pracovišť. Mohou nechat uzavřít pobočku, pokud bude zjištěna životu nebezpečná závada a udělit pokutu. Právo ke kontrole mají i odborové orgány.

Zaměstnavatelé jsou podle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. povinni například:

- Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.
- Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.
- Při přijímání a provádění technických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik je zaměstnavatel povinen vycházet ze všeobecných preventivních zásad, kterými se rozumí omezování vzniku rizik, odstraňování rizik u zdroje jejich původu, nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy, přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany, provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení a další. (Zákon č. 262/2006 Sb., Pracovní zákoník)



Nejen zaměstnavatel má povinnosti v oblasti bezpečnosti práce, také zaměstnanec musí předcházet riziku ohrožení života či zdraví a musí vytvářet bezpečné pracovní podmínky.

Mezi jeho hlavní povinnosti patří (Mětrlová, 2014, s. 126):

- dodržovat bezpečnostní předpisy,
- včas oznámit závadu, která může ohrozit zdraví ostatních zaměstnanců,
- používat ochranné pomůcky,
- zúčastňovat se školení či pracovního výcviku,
- podstupovat preventivní lékařské prohlídky a vyšetření
- neužívat alkohol a jiné návykové látky na pracovišti.

Podle Armstronga (2015, s. 178) bezpečnost na pracovišti zvyšuje uspokojení z práce, která souvisí především s vytvářením a udržováním příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí.

Ve všech organizacích se řeší bezpečnost práce, ale jeden ze světových trendů nabádá firmy zabývat se i zdravotním stavem zaměstnance. Při kancelářském zaměstnání nebo práci ve výrobě se může zaměstnanec ocitnout ve špatných podmínkách, které mohou zhoršit jeho fyzický i psychický stav. Proto mnoho organizací nabízí příspěvky na sportovní akce, aby zajistili svým zaměstnancům sportovní vyžití mimo pracovní dobu. Firmy tak mohou snížit možnost onemocnění zaměstnanců a regulovat počet úrazů na pracovišti. To přispívá ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. (Moneymag.cz, 2018)

## 2.3 Zjišťování pracovní spokojenosti

Díky zjišťování pracovní spokojenosti může organizace odhalit nespokojené lidi a tím předcházet odchodům zaměstnancům ze zaměstnání a získá zpětnou vazbu, která je pro management zásadní, protože jen tak může dojít ke změnám, které budou mít reálný dopad. [12] [23]

### 2.3.1 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Dle Armstronga (2007, s. 229) lze standardně zkoumat spokojenost s prací pomocí čtyř metod:

1. Použití strukturovaných dotazníků
2. Použití rozhovorů
3. Kombinace dotazníku a rozhovoru
4. Využití diskuzních skupin

U dotazníkového šetření je velmi důležitá volba otázek a jejich formulace. Mezi hlavní druhy otázek v dotazníkovém šetření jsou otázky otevřené a uzavřené. Na otevřené otázky respondent odpovídá svými vlastními slovy. U otázek uzavřených jsou nabídnuty respondentovi předtištěné varianty. U těchto otázek je vhodné nabídnout odpovědi typu „*souhlasím*“ – „*nesouhlasím*“ aby se respondent vyvaroval neutrálních odpovědí a vyjádřil svůj názor. [14] [20]

U rozhovoru má tazatel připravenou jasnou strukturu otázek. Cílem je získat upřímné a otevřené názory, taky vyvolat diskuzi. Důležité je vést s každým zaměstnancem individuální rozhovor a tím zvýšit pravděpodobnost, že dojde k odhalení skutečných názorů. [4]

Některé organizace začaly využívat netradiční metodu zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců, a to chytrého robota. Osobní rozhovor vedoucího pracovníka se zaměstnancem může být stresující a dotazník nemusí obsahovat všechny kategorie, které zaměstnance ovlivňují. Robot si se zaměstnancem chatuje přes počítač nebo mobil. Poté vyhodnotí data a dokáže navrhnout doporučení, které může organizace zlepšit. [12]

### 3 MOTIVACE A ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Se spokojeností úzce souvisí motivace. Vztah motivace a spokojenosti zkoumají především motivační teorie, které se snaží vysvětlit, jak uspokojit lidské potřeby a tím zvýšit jejich spokojenost.

Tato kapitola se nejprve zaměří na motivaci pracovníků a motivační teorie, díky kterým mohou organizace lépe pochopit proces správného motivování svých pracovníků a tím zvýšit jejich spokojenost a zlepšit firemní výkon. Na druhou stranu představí i faktory, které zamezí účinné motivaci zaměstnanců. Dále ukáže, jak souvisí angažovanost s pracovní spokojeností.

#### 3.1 Motivace

Podle Armstronga (2015, s. 218) motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojují jejich potřeby a naplní jejich přání. S ním souhlasí i Šikýř (2016, s. 15), organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace určují výkon lidí a výkon lidí určuje výkon organizace. Proto je nezbytné se zabývat motivací.

Správná motivace pracovníků je jeden ze základních pilířů každé úspěšné společnosti. Za hlavní motivaci většina považuje pouze peněžní odměny. V dnešní době to již neplatí a firmy se snaží o rozmanitější motivaci. Organizace by měla svoji motivaci použít k uspokojení potřeb svých zaměstnanců, kteří se pak budou dopouštět méně chyb a dosáhnou lepších pracovních výsledků.

Mezi hlavní typy motivace patří motivace vnitřní a vnější, které se ovlivňují. Vnitřní motivaci můžeme pochopit jako uspokojení z práce, kterou člověk vykonává. Patří do ní samostatnost při výkonu práce, nově naučené schopnosti a dovednosti, viditelné výsledky a taky společenský význam prováděného úkolu. Ovšem tyto pocity z dobře odvedené práce se mohou u každého jedince lišit. Motivace vnější zahrnuje vše, co zaměstnanci dostanou za svou odvedenou práci. Můžeme sem zařadit finanční odměnu, ale taky povýšení či pochvalu od vedoucího pracovníka. [26]

Každá organizace by měla pochopit, jaké okolnosti dokážou motivovat jejich zaměstnance a na druhou stranu i ty, které brání v účinné motivaci. Obě skupiny označujeme jako motivační faktory, které v motivaci přispívají, uspokojují potřeby zaměstnance nebo naopak

v uspokojování potřeb brání. Takových faktorů existuje velmi mnoho a motivační teorie je dělí do různých skupin.

### 3.1.1 Teorie motivace

Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu je vysvětleno s využitím různých teorií motivace, které umožňují pochopit, jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly organizace, respektive jakými nástroji stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016, str. 566) S tímto výrokem souhlasí i Armstrong (2015, s. 936) zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování výkonu. Celá škola lidských vztahů byla založena na přesvědčení, že produktivita by mohla zvýšit spokojenost lidí, a to zejména prostřednictvím uplatňování vlídné a podnětné kontroly a uspokojování jejich sociálních potřeb.

#### Maslowova motivační teorie

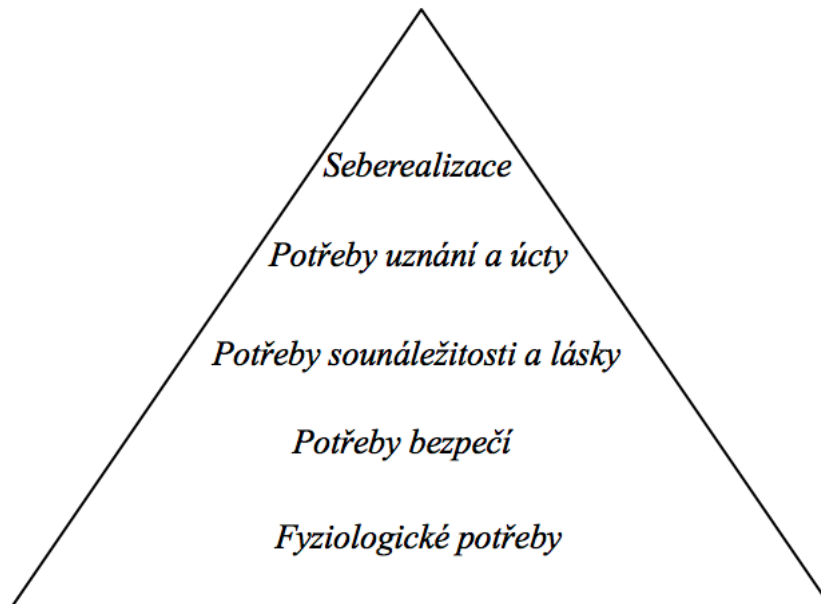
Maslowova teorie hierarchie potřeb je jedna z nejčastěji používaných pracovních modelů vůbec. Maslow vychází z teorie, že lidské potřeby se musí uspokojovat postupně. Neboli nejvyšších potřeb můžeme dosáhnout, pokud budou naše nižší potřeby uspokojeny. [18]

Podle Urbana (2017, s. 13) z Maslowovy teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby neuspokojené. „Uspokojená potřeba přestává motivovat“. Neplatí to však podle něj pro hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, která na rozdíl od potřeb „nižších“ nemůže být nikdy zcela naplněna. Uspokojováním může dokonce nabývat na síle.

Maslowova pyramida se skládá z pěti skupin a to:

- **Potřeby fyziologické**, jejíž hlavní potřebou je přežití a uspokojení našich fyziologických potřeb jako je pocit hladu, spánek, žízeň apod.
- **Potřeba bezpečí** neboli pocit jistoty, která představuje ochranu před fyzickým či psychickým ublížením. Například jistota zaměstnání, zdraví, rodiny, ochrana před fyzickými a psychickými útoky.
- **Sociální potřeby** se skládají ze sociálních vztahů, tj. přátelství, rodina, partnerský vztah nebo z profesního hlediska příjemná atmosféra na pracovišti a sociální pracovní kontakty.
- **Potřeba uznání**, která vychází z toho, že všichni si přejí být respektováni. Je-li uspokojena potřeba vlastního ega, můžeme zvýšit naše sebehodnocení.

- **Potřeba seberealizace**, pod kterou si můžeme představit rozvíjení vlastní osobnosti a schopností, které nám umožní získávat nové zkušenosti, být při práci více kreativní apod. [22] [26]



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb [Vlastní zpracování dle Mikuláščíka, 2015, s. 429]

### **Herzbergova motivační teorie dvou faktorů**

Motivační teorii dvou faktorů poprvé představil světu Herzberg v roce 1959. Vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti v zaměstnání. Celá teorie spočívá v rozdělení faktorů, které ovlivňují spokojenost s prací na dvě skupiny, a to na motivátory a hygienické faktory. Ty stanovil na základě průzkumu, kdy se zaměstnanec cítí v práci velmi dobře a kdy se cítí špatně. Na základě toho dokázal určit faktory, které působí jako velmi motivující a udržují v zaměstnanci pocit dobře odvedené práce, a faktory udržovací, které nemají požadovaný vliv pro motivaci, a dokonce mohou způsobit pracovní nespokojenost.

Motivující faktory podle Herzberga představují dlouhodobou potřebu sledující psychologický růst. Mají vysokou úroveň motivace a vedou k uspokojení. Většinou souvisejí s obsahem práce vykonávaného zaměstnání. Herzberg uvádí 6 motivátorů:

- úspěch,
- zdraví,
- samotná práce,
- odpovědnost,

- postup,
- osobní růst. (Porvazník, 2016, str. 322)

Oproti tomu hygienické faktory nepřispívají k uspokojení a nejsou vhodným motivátorem pro zaměstnance. Pracovník je bere jako samozřejmé a potěšení z nich rychle vyprchá. Motivačně mohou pracovníky ovlivnit jen tehdy, pokud nejsou hygienické faktory poskytnuty. V tomto případě mohou vyvolat nespokojenost a neefektivní pracovní morálku. Příkladem může být nevyplacená mzda. Pokud ji zaměstnanec nedostane, může situace vést až ke konfliktu se zaměstnavatelem, ale pokud je mzda vyplacena v termínu, není to plně motivující. [2] [26]

### 3.1.2 Faktory bránící účinné motivaci

Každý zaměstnanec má jiné potřeby a co motivuje jednoho zaměstnance nemusí být motivační pro druhého. Podle Urbana (2017, s. 623) existují faktory, které zaměstnance vůbec nemotivují a přispívají k jejich nespokojenosti a organizace by se jich měli vyvarovat. Mezi ně řadíme:

- nejasné stanovení úkolů,
- zanedbávání zpětné vazby,
- vytváření zbytečných pracovních omezení,
- nespravedlivé hodnocení.

## 3.2 Angažovanost

Armstrong (2015, s. 870) definuje angažovanost jako stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

Dle Horváthové (2016, s. 20) to, co angažovanost odlišuje od pracovní spokojenosti, je především aspekt aktivace, zahrnující nadšení, zapálení, oddanost práci a ochotu investovat do práce vlastní energii. Spokojenost je spojována s uspokojením, zatímco angažovanost s aktivací, nadšením nebo energií.

### 3.2.1 Faktory bránící angažovanosti

Existují i faktory, které angažovanosti brání, podle Horváthové (2016, s. 51) jsou zápornými faktory:

- pracovní nejistota – strach ze ztráty práce, hlavně v době recese,
- neférovost – nespravedlnost v systému odměňování,
- monotónnost práce,
- práce s přílišným stresem a s malou flexibilitou a nezávislostí,
- nekvalitní linioví manažeři a šikana,
- příliš dlouhá práce bez přestávky.

Cílem vedení organizace je vyhnout se negativním faktorům, i když v praxi to nelze vyloučit.

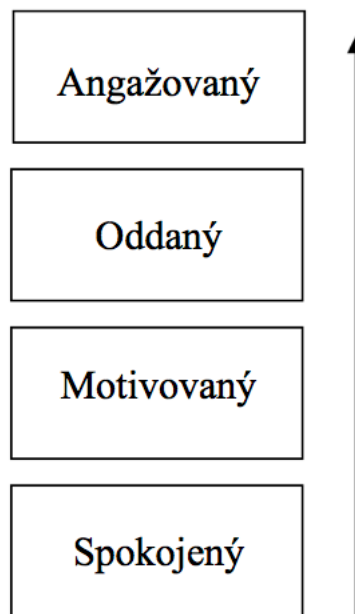
Armstrong (2015, s. 250) uvedl, že stinnou stránkou angažovanosti je vyhoření. Vyhoření je reakcí na vysoké zatížení způsobené nadměrnými požadavky vykonávané práce, kdy se jedinec pokouší splnit náročné, neúprosné a nedosažitelné standardy. Vyhoření je pravděpodobnější v případech, kdy zaměstnanci nemají žádnou kontrolu nad svým pracovním prostředím.

Vyhoření může vyústit v selhání, nepřítomnost nebo odchod z organizace. K prevenci vyhoření může pomoci samotný management firmy, který zajistí, že zaměstnanci nebudou příliš stresováni, budou dostávat vhodné úkoly dle jejich schopností a s dostatečným časem k jeho vyřešení. Také mohou očekávat podporu od svých vedoucích pracovníků i kolegů.

### **3.3 Vztah motivace s angažovaností**

Každá společnost chce ze svých zaměstnanců dostat co nejlepší výkon. Tuto odpovědnost mají na starosti vedoucí pracovníci a manažeři. Aby mohli vytvořit pro své kolegy příjemné pracovní prostředí a celkovou atmosféru na pracovišti, musí se zabývat různými faktory, které mohou ovlivňovat pracovní výkony celé společnosti. Mezi takové faktory patří motivace a angažovanost. Motivaci na pracovišti mohou manažeři řídit, například zvyšováním mzdy nebo prémie. Oproti tomu angažovanost musí každý zaměstnanec pocítit sám. [3]

Podle Horváthové (2016, s. 31) se zaměření zaměstnavatelů přesunulo od pracovníků, kteří jsou spokojeni se svojí odměnou a pracovními podmínkami k těm, kteří jsou skutečně angažovaní ve své práci a pro dosažení poslání organizace, jsou ochotni vynaložit vysoké úsilí. Celkem jsou čtyři stupně angažovanosti, ve kterých je definovaný vztah mezi spokojeností, motivací, oddaností a angažovaností.



Obrázek 2 Stupně angažovanosti [Vlastní zpracování dle Horvátové, 2016, s. 32]

Spokojení pracovníci dokáží pracovat samostatně a spolehlivě i bez kontroly. Nejsou však ochotni jít nad rámec svého úsilí. Motivovaní pracovníci splňují charakteristiku spokojených pracovníků, ale pracují s větším záplem do své práce. Angažovaní pracovníci mají zájem na úspěchu celé organizace a jsou motivováni k dosahování nejvyšších výkonů.

V roce 2013 se uskutečnila studie State of The Global Workplace, kterou vedla společnost Gallup. Zapojeno bylo 142 států včetně České republiky. Studie ukázala, že pouze 13 % zaměstnanců je angažovaných a plně oddáni své práci. Dalších 63 % lidí uvedlo, že je se svojí prací spokojeno a zbylých 24 % uvedlo že se svou prací nejsou spokojeni. Co se týče České republiky, 8 % zaměstnanců uvedlo, že jsou angažovaní, 62 % jsou spokojeni se svojí prací a 30 % jsou nespokojeni. Česká republika se v rámci Evropy umístila v tomto žebříčku na 17. místě z celkových 20. míst. (Crabtree, Gallup, 2013)



## 4 SHRnutí TEoretické Části

Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti zaměstnanců, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, motivace, motivačních teorií a vztahu motivace s angažovaností.

První kapitola se zaměřuje na pojem řízení lidských zdrojů a na hlavní cíle této problematiky. Lidé jsou ten nejcennější zdroj, který organizace má. Mít schopné zaměstnance představuje obrovskou konkurenční výhodu. Proto by se měla každá úspěšná organizace starat o své zaměstnance. Pokud budou zaměstnanci spokojeni a angažovaní, na výkon celé organizace to bude mít pozitivní vliv.

Pracovní spokojenost je jeden z hlavních cílů řízení lidských zdrojů. V dnešní době zaměstnancům velmi záleží na své spokojenosti v pracovním i osobním životě. Proto již neplatí, že jediný motivační faktor je peněžní povahy. Spokojenost s prací je velmi individuální a každý jedinec má jiné potřeby, které se snaží uspokojit. Existuje nespočet faktorů, které dokáží ovlivnit spokojenost s prací. Mezi hlavní faktory patří především charakteristika práce, odměňování, zaměstnanecké vztahy, péče o pracovníky, vzdělání pracovníků a bezpečnosti práce.

Se spokojeností bezesporu úzce souvisí i motivace, která patří mezi základní pilíře úspěšné organizace. Existuje mnoho teorií, které souvisí s uspokojováním potřeb zaměstnance. Každá z nich vysvětluje, jak správně motivovat lidi a tím zvýšit jejich angažovanost a spokojenost v pracovním prostředí.

Poznatky z teoretické části budou využity jako podklad pro vytvoření praktické části této práce. Praktická část bude zkoumat současný stav v organizaci díky metodě dotazníkového šetření, které bude dále vyhodnoceno.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců v současném čase ve vybrané společnosti, zhodnotit data a navrhnout opatření, které povedou ke zlepšení současného stavu. V této kapitole je představena vybraná společnost, SWOT analýza a vývoj počtu zaměstnanců.

### 5.1 Profil vybrané společnosti

Vybraná společnost je společnost s právní formou ručením omezeným. Působí přes dvacet let na českém trhu. Její sídlo je ve Zlínském kraji, celkem disponuje 4 pobočkami. Nyní zaměstnává přibližně 90 lidí. Hlavní činnost společnosti se zabývá prodejem a servisem nových automobilů. Od roku 2018 je společnost součástí skupiny, která patří mezi největší autocentra na Moravě.

Předmět podnikání se týká:

- opravy silničních vozidel,
- klempířství a oprava karoserií,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

(Justice, 2020)

Organizace je držitelem certifikátu ISO 9001 – Systém managementu kvality, který se daří každoročně obhajovat. Tento certifikát slouží jako norma základních řídicích procesů v organizaci, které neustále zlepšují kvalitu poskytovaných služeb nebo výrobků a spokojenost zákazníka. (Managementmania.com)

### 5.2 SWOT analýza společnosti

Smyslem SWOT analýzy je zjistit silné stránky společnosti a odhalení slabin, které vycházejí přímo z organizace a taky zjistit příležitosti a hrozby, které působí na společnost z vnějšího prostředí. Analýza je závislá na aktuálním období a pomáhá nám vytvořit aktuální obraz, jak si firma na trhu vede. Na základě SWOT analýzy může společnost posílit své silné stránky

a použít je k eliminaci hrozeb, ujasnit si své příležitosti a použít tuto strategii k odstranění slabých stránek.

SWOT analýza vybrané společnosti byla vypracována na základě interních dokumentů a informací poskytnuté managementem.

#### Silné stránky

- Dlouholetá zkušenost v oboru
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Široký sortiment automobilů různých značek
- Kvalitní péče o zákazníky
- Příjemné prostředí
- Finanční zázemí
- Investice do nejnovějších technologií
- Vlastní odtahová služba
- Zaměření na automobily s alternativními pohonnými hmotami

#### Slabé stránky

- Malý areál pro uskladnění automobilů
- Regionální umístění

#### Příležitosti

- Zánik konkurenčních společností
- Preference zákazníků k alternativním pohonným hmotám
- Rozšíření povědomí o společnosti i mimo region

#### Hrozby

- Silná konkurence v odvětví
- Nepříznivý vývoj ekonomiky
- Daňové zatížení
- Změna legislativy

### 5.3 Organizační struktura

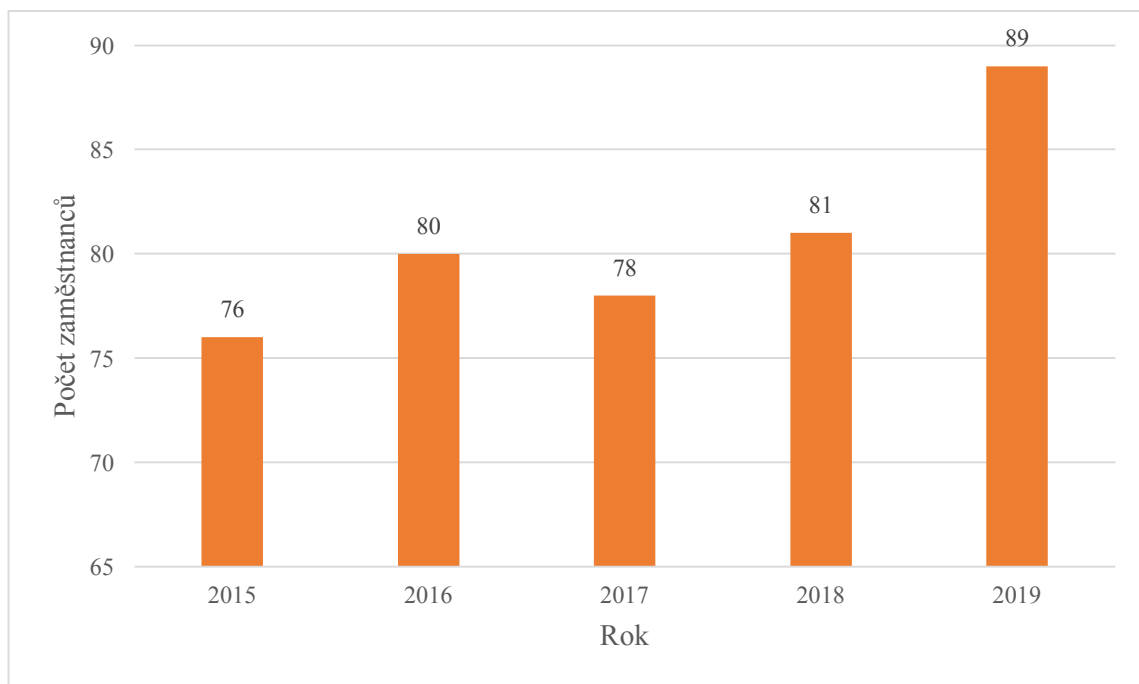
Společnost se řadí s počtem zaměstnanců do středně velkých podniků. Na vrcholu celé organizace je majitel, který pověřil prokuristu k zastupování společnosti. Ten je zmocněn ke všem právním jednáním, ke kterým dochází při provozu společnosti.

Další zaměstnanci se dělí na 2 skupiny. Jedna skupina se zaměřuje na servis. Každá pobočka má vedoucího servisu, který zodpovídá za práci techniků, skladníků a asistentek. Druhá skupina se věnuje prodeji nových automobilů různých značek a ojetých automobilů. Ve společnosti jsou čtyři vedoucí prodeje, pod které spadají další prodejci a disponentky prodeje.

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze PI.

### 5.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost každoročně zaměstnává cca 80 zaměstnanců. Na konci roku 2018 měla společnost 81 zaměstnanců. V průběhu roku 2019 dokázala vytvořit dalších 8 pracovních míst, to bylo způsobeno změnou celého managementu organizace. Na konci roku 2019 zaměstnává společnost tedy 89 zaměstnanců. K datu 30. 6.2020 společnost zaměstnává 87 zaměstnanců.



Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Díky spolupráci s učilištěm organizace nabízí vykonání odborné praxe studentům. Tím má možnost ve svém kolektivu zaučovat své budoucí zaměstnance. Každý rok se jedná přibližně o 10 studentů, kteří mohou ve společnosti pracovat i přes letní měsíce na DPP.

## 6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato část se zaměřuje na důležité faktory, které mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Informace byly poskytnuty ze strany managementu společnosti a vlastním pozorováním.

### 6.1 Charakter práce

Každý zaměstnanec je informován o obsahu a charakteru práce již při přijímacím řízení. Tam je mu oznámeno, co vše bude vykonávat, na jaké pobočce bude jeho pracovní místo a taky hlavní náplň práce. Zaměstnavatel i zaměstnanec zváží, jestli je pro danou pracovní pozici vhodný. První týdny probíhá adaptace nového zaměstnance a seznamuje se s kolektivem a se svými pracovními povinnostmi.

Každý nový zaměstnanec je podroben tříměsíční zkušební době, kdy má možnost vyzkoušet si pracovní úkoly, které má vykonávat. Pokud se rozhodne, že o daný charakter práce nemá zájem, může se dohodnout s managementem na jiné pracovní pozici nebo ze společnosti odejít.

### 6.2 Odměňování

Společnost má vytvořený systém v odměňování. Nejvíce využívá ohodnocení na základě časové mzdy, kvůli administrativní nenáročnosti. V menší míře používá společnost úkolovou mzdu, hlavně u dělnických pracovních pozic.

Pro podpoření pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců do jejich mzdy vstupují i dodatkové mzdové formy. Nejčastěji se jedná o prémie, které se periodicky opakují a jednorázové prémie za mimořádný výkon. O těchto prémiech rozhoduje prokurista, po poradě s vedoucími pracovníky. Tento způsob rozdělování je účinný a spravedlivý, protože každý vedoucí má přehled o zaměstnancích v jeho oddělení.

#### 6.2.1 Benefity

Vedení společnosti uvedlo, že za prosperitu organizace může mnoho věcí, ale nic se nevyrovná správně motivovaným lidem s patřičnou kvalifikací, kteří jejich spokojenost promítají do jednání se zákazníky. I kvůli těmto důvodům organizace nabízí benefity, které mají podpořit pracovní spokojenost zaměstnanců. Většina je určena pro všechny zaměstnance, aby organizace podpořila spokojenost s prací a péči o zaměstnance. Nabízí

taky benefity, které slouží pro jako motivace zaměstnanců a jsou rozdělovány podle zásluh nebo pracovní pozice. Společnost si nepřála přesně vyčíslení nákladů na jednotlivé benefity z důvodu ochrany interních údajů.

#### **Závodní stravování, stravenky**

Společnost zajišťuje dovážení obědů pro všechny zaměstnance na každou pobočku od nedaleké restaurace. Každý den mají zaměstnanci na výběr ze tří jídel a jedno jídlo zaměřené na dietu Low Carb. Společnost proplatí každému zaměstnanci 55 % ceny hlavního jídla za každou odpracovanou směnu. V každé pobočně je k dispozici jídelna s dostatečným množstvím stolů a židlí.

#### **Auto, telefon, notebook pro soukromé účely**

Tyto benefity jsou určeny pro vedoucí pracovníky. Jsou jim poskytnuty kvůli obsahu práce, ale mohou je využívat i pro práci z domu nebo pro své soukromé účely. O rozdělování těchto benefitů rozhoduje prokurista společnosti.

#### **Poukazy do obchodních domů**

Pokud je zaměstnanec nadprůměrně výkonný chce jej firma ocenit, jako odměna mu bude poskytnut poukaz do obchodního domu, nabytý částkou 1 000 Kč.

#### **Firemní akce**

Nový management společnosti začal organizovat firemní vánoční večírky. Ty jsou u zaměstnanců velmi oblíbené. Společnost tím chce stmelit kolektiv a posílit zaměstnanecké vztahy. Zaměstnancům je taky umožněno jezdit navštěvovat veletrhy, kde reprezentují firmu.

### **6.3 Zaměstnanecké vztahy**

Ve vybrané společnosti je velmi příjemný kolektiv. Skládá se převážně z mladých lidí, kteří jsou do své práce zapálení a jde na první pohled vidět, že je baví. I když má společnost 4 pobočky, všichni zaměstnanci se znají a udržují kontakt. O přátelských vztazích na pracovišti svědčí i fakt, že zaměstnanci se scházejí i mimo pracovní dobu.

Vztah zaměstnanců s vedením společnosti je taktéž na dobré úrovni i přesto že se na konci roku 2018 změnil celý management firmy.



## 6.4 Péče o pracovníky

Společnost plní povinnou smluvní péči o zaměstnance vyplývající z pracovněprávních předpisů. Zaměstnanci mají k dispozici místnosti, kde mohou trávit volný čas a odpočinout si. Tato místnost se skládá ze dvou částí. V jedné z nich se nachází vybavená kuchyň, kde je umístěna mikrovlnná trouba, lednice, kávovar a rychlovarnou konvici. Druhá část slouží jako jídelna. Je zde dostatek stolů a židlí. Mají jasně vymezenou pracovní dobu a doby odpočinku. Díky tomu je jim umožněn bezpečný výkon práce.

V organizaci mají jednosměnnou pracovní dobu. Ve třech pobočkách jsou v pracovní dny přítomni všichni zaměstnanci od 07:00 do 15:30. Hlavní a největší pobočka má otevírací dobu od 07:00 - 17:00. Otevřeno má taky v sobotu, a to v době od 08:00 do 12:00 ale pouze se třemi zaměstnanci. Každý zaměstnanec má stanovenou standardní délku pracovní doby na čtyřicet hodin týdně. Práci přes čas zaměstnavatel nenařizuje.

Organizace dále zajišťuje dobrovolnou péči o zaměstnance. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, organizace má 4 pobočky poměrně v blízké vzdálenosti. Všechny pobočky propojují interní telefony. Prostory poboček jsou nově zrekonstruovány a moderně vybaveny, aby zaručovaly komfort zaměstnancům i příjemné prostředí pro zákazníky. Pobočky jsou klimatizované, takže v letních měsících je na pracovišti příjemná teplota. V zimním období je v provozu centrální topení.

Většina zaměstnanců se dopravuje automobilem do zaměstnání, proto velmi oceňují vyčleněná parkovací místa na každé pobočce.

## 6.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Organizace nabízí svým technickohospodářským pracovníkům účast na různých workshopech nebo seminářích mimo firmu. Díky tomu mohou vykonávat svoji práci více efektivně a lépe. Pro ostatní zaměstnance, kteří se věnují servisu a prodeji zajišťuje školení v největší pobočce, kam je pozvaný odborník na určité téma. Takového semináře se může zúčastnit kterýkoliv pracovník servisu nebo prodeje z každé pobočky. Taky společnost umožňuje účast na různých workshopech a veletrzích. Celkově společnost zaplatí za vzdělávací programy desetitisíce korun za ročně.

Hlavně při zaučování nových zaměstnanců se využívá instruktáž a asistence při určitých úkolech. Zkušený zaměstnanec nejprve ukáže správný pracovní postup, poté nový zaměstnanec začne asistovat. Jedná se o efektivní metody vzdělávání. Organizace tak může

pomocť novému zaměstnanci s vytvářením správného pracovního postupu i začlenění do kolektivu.

Organizace taky spolupracuje s blízkým odborným učilištěm. Studentům nabízí absolvování odborné praxe a zaučení v oboru. Zaměstnanci jsou v roli mentora, díky tomu se vyhnou monotónní práci a mohou zaučovat své budoucí kolegy.

Každoročně v organizaci probíhá školení o bezpečnosti práci.

## **6.6 Bezpečnost práce**

Aby společnost eliminovala pracovní úrazy, nabízí svým zaměstnancům různé ochranné prvky jako jsou ochranné brýle, rukavice, respirátory, ochranné oděvy, chrániče sluchu, helmy, reflexní vesty a další. Snaží se neustále zlepšovat technické vybavení, aby práce pro zaměstnance byla více zajímavá a díky tomu snížila riziko pracovního úrazu.

Společnost se taky zabývá ergonomií pracoviště. Každému zaměstnanci, který tráví většinu času v kanceláři za počítačem chce poskytnout dostatek prostoru, kvalitní stůl a polohovací židli, aby bylo pracovní místo vhodně ergonomicky vyřešeno.

Dílny v každé pobočce jsou opatřeny proti prachu a vlhkosti, mají vhodné osvětlení a jsou vybaveny lékárníčkami a hasícími přístroji. Společnost taky nechala nainstalovat požární alarm.

Jak již bylo zmíněno v minulé kapitole, společnost organizuje každý rok seminář o bezpečnosti práci a požární ochraně.

## 7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjištění a vyhodnocení nynějšího stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Poté bude navrženo doporučení, které povede ke zlepšení aktuální situace.

### 7.2 Dotazníkové šetření

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti probíhala pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo ve třech fázích:

- 1) přípravná fáze
- 2) sběr a zpracování dat
- 3) vyhodnocení a interpretace dat.

V přípravné fázi byl vytvořen dotazník, který obsahoval 21 otázek. Dotazník obsahoval otázky především na různé faktory, které mohou ovlivňovat jejich spokojenost s prací ve vybrané organizaci. Zaměřoval se na oblasti týkající se struktury respondentů, spokojenost s prací, péče o zaměstnance, odměňování a benefity, zaměstnanecké vztahy a pracovní prostředí. Dotazník také obsahoval matici otázek, kde zaměstnanci určovali, jak vnímají vybranou společnost.

V dotazníku byly použity uzavřené otázky, polouzavřené otázky, matice otázek a 2 otázky otevřené, kde zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor k dané problematice.

Po schválení dotazníku vedení společnosti, byly dotazníky v tištěné podobě připraveny ke sběru dat. Kvůli zaručení anonymity byl každý dotazník vložen do obálky. Distribuci dotazníků zajišťovalo vedení společnosti. Zaměstnanci vyplnili dotazníky a v uzavřených obálkách je předali vedoucím jednotlivých poboček. Následně byly obálky zkontrolovány, zda nedošlo k jejich porušení. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 22. 7. 2020 do 24. 7. 2020.

Všechny vyplněné dotazníky byly zahrnuty do analýzy a zpracovány v programu Microsoft Excel.

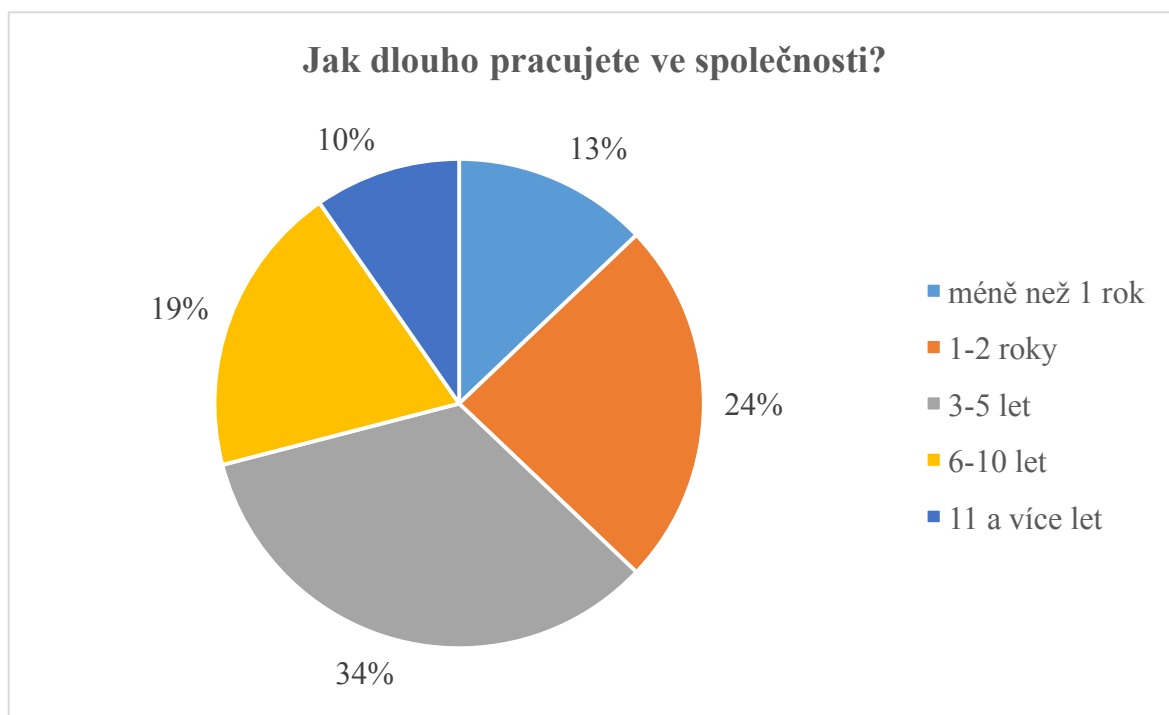
Po analýze dotazníkového šetření bude předáno vyhodnocení vedení vybrané společnosti.

### 7.3 Struktura respondentů

Ve vybrané společnosti bylo rozdáno 87 dotazníků. Vyplnění bylo zcela dobrovolné. Dotazník vyplnilo celkem 62 zaměstnanců. Každý vrácený dotazník byl správně vyplněný a všechny byly zařazeny do dotazníkového šetření. Celková návratnost tedy byla 71 %. Ve vybrané společnosti pracují převážně muži. To se projevilo i na struktuře respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 14 žen (23%) a 48 mužů (77%). Převaha mužů v této společnosti je způsobena kvůli předmětu podnikání v silniční motorové dopravě.

Nejvíce z respondentů pracuje v oddělení servisu, skladu a výroby. Dotazníky z tohoto oddělení vrátilo celkem 30 zaměstnanců (48%). Nejméně dotazníků se vrátilo z ekonomického a marketingového oddělení. To je způsobeno nízkým počtem zaměstnanců na těchto oddělení, vráceno bylo 10 dotazníků (16%). Z obchodního oddělení bylo do dotazníkového šetření zařazeno 22 respondentů, což činí 36 % z celkových vrácených dotazníků.

Jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují ukazuje následující graf.



Obrázek 4 Délka pracovního poměru respondentů [Vlastní zpracování]

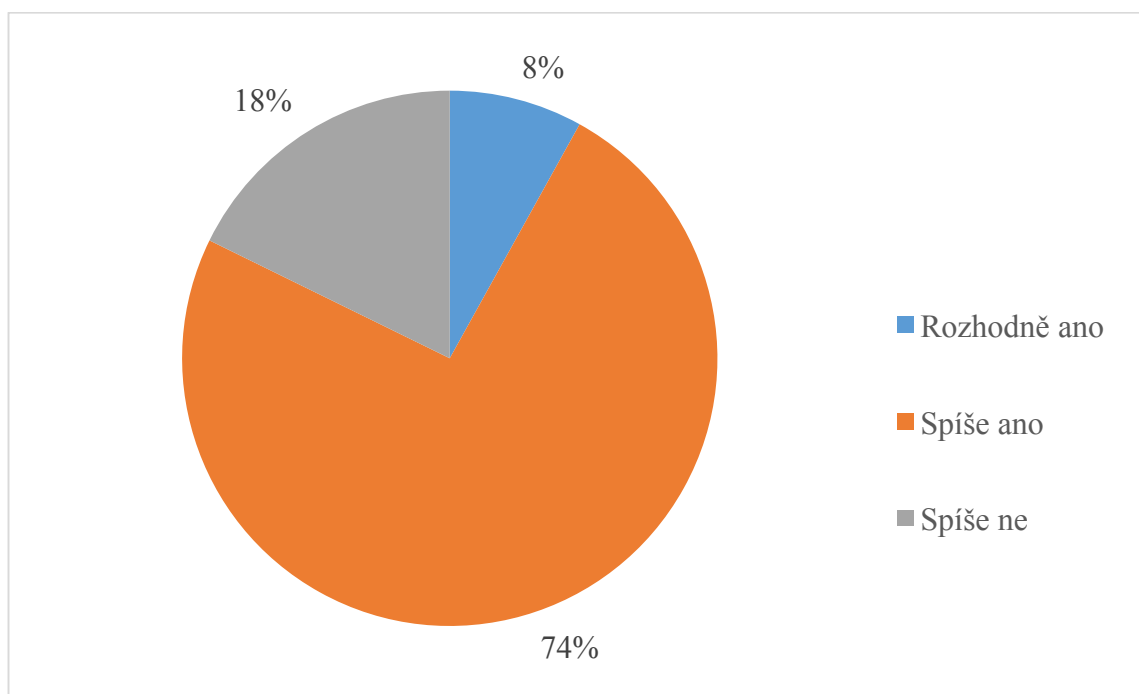
Největší podíl zaměstnanců ve společnosti pracuje 3-5 let, kteří tvoří 34 % všech vyplněných dotazníků. Další velkou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují u společnosti 1-2 roky. Na druhou stranu ve společnosti pracují i zaměstnanci již 11 a více let, kteří tvoří 10 % ze všech respondentů.

Z grafu je patrné, že největší podíl respondentů, kteří pracují ve společnosti jsou v pracovním poměru méně než 3 roky. To značí větší fluktuaci zaměstnanců, může být spojená se změnou managementu. V případě vysoké fluktuace může společnost přijít o zaučené zaměstnance a tím snížit svou produktivitu.

## 7.4 Výsledky dotazníkového šetření

### 7.4.1 Pracovní spokojenost

Jedna z prvních otázek patřila pracovní spokojenosti. Z výsledků vyplývá, zaměstnanci z vybrané společnosti jsou se svojí prací ve vybrané společnosti spokojeni.



Obrázek 5 Celková spokojenost [Vlastní zpracování]

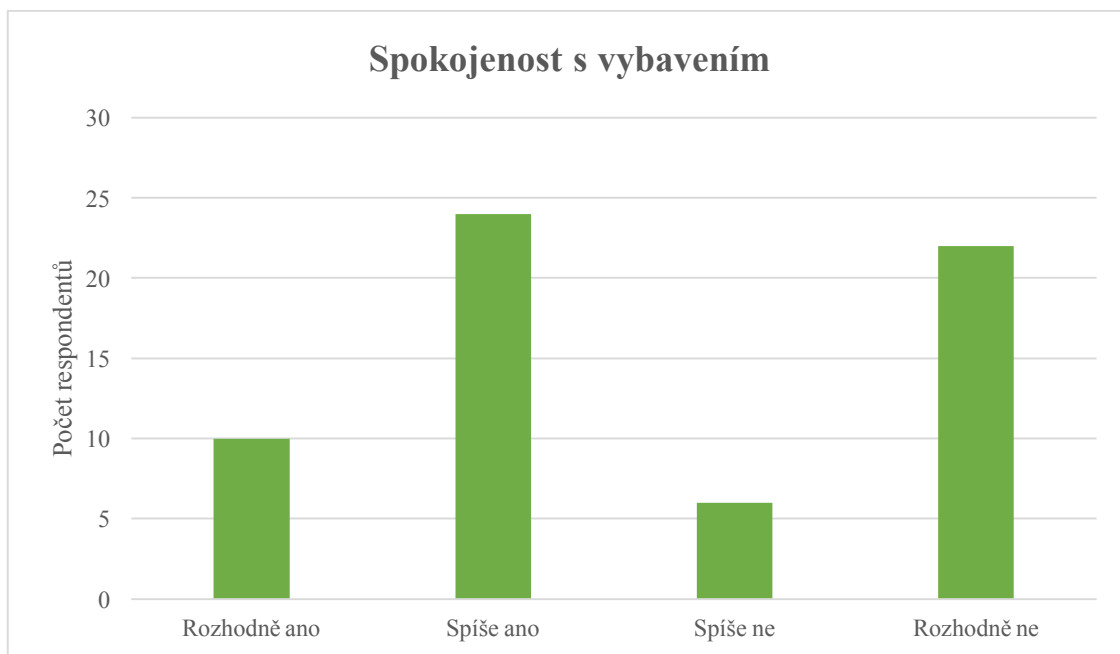
Z celkových 62 respondentů uvedlo 5 osob (8%), že jsou se svou prací rozhodně spokojeni. Spíše ano zvolilo 46 respondentů (74%). Ovšem 11 respondentů (18%) uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Příčinu jejich nespokojenosti budou zjišťovat následující otázky. Ani jeden ze zaměstnanců nevedl, že je rozhodně nespokojený se svojí prací. Pro společnost jsou výsledky dobré. Žádný z faktorů vážně neovlivňuje zaměstnance při výkonu jejich práce.

### 7.4.2 Spokojenost s charakterem práce

Další otázka se zaměřovala na náplň práce, kde 56 respondentů (90%) uvedlo, že je práce baví. To je pro společnost velká výhoda. Kvalifikování lidí, které baví jejich práce je pro firmu nenahraditelný zdroj. Ostatních 6 respondentů (10%) uvedlo, že je jejich práce spíše

nebaví. To může být způsobeno i nevhodným technickým vybavením, které může znesnadňovat plnění pracovních úkolů.

Následující graf ukazuje odpovědi respondentů zaměřující se na spokojenost s vybavením, které používají ke své práci.



Obrázek 6 Spokojenost s vybavením [Vlastní zpracování]

Z grafu je na první pohled poznat, že spokojenost i nespokojenost s vybavením je skoro vyrovnaná. Rozhodně a spíše spokojeni s vybavením společností je 34 respondentů (55%). Ostatních 28 respondentů (45%) jsou nespokojeni s vybavením, které používají k plnění pracovních výkonů. Proč jsou zaměstnanci nespokojeni s vybavením bylo vysvětleno v poslední otázce dotazníků, kde měli respondenti možnost napsat co by potřebovali, aby se v práci cítili lépe. V této otázce zmiňovali především chybějící základní nářadí a prostředky, které potřebují ke své práci. Tuto odpověď napsalo celkem 15 respondentů. Z toho usuzují, že nespokojenost s vybavením firmy cítí především pracovníci servisu.

Otázka, která se zaměřuje na možnost změnit zaměstnavatele dopadla pro společnost vcelku dobře. Pouze 16 % respondentů uvedlo, že spíše uvažují o změně zaměstnavatele. Žádný z respondentů rozhodně neuvažuje o změně zaměstnavatele. 37 % by rozhodně nezměnilo zaměstnavatele a chtějí dále pracovat ve vybrané společnosti.

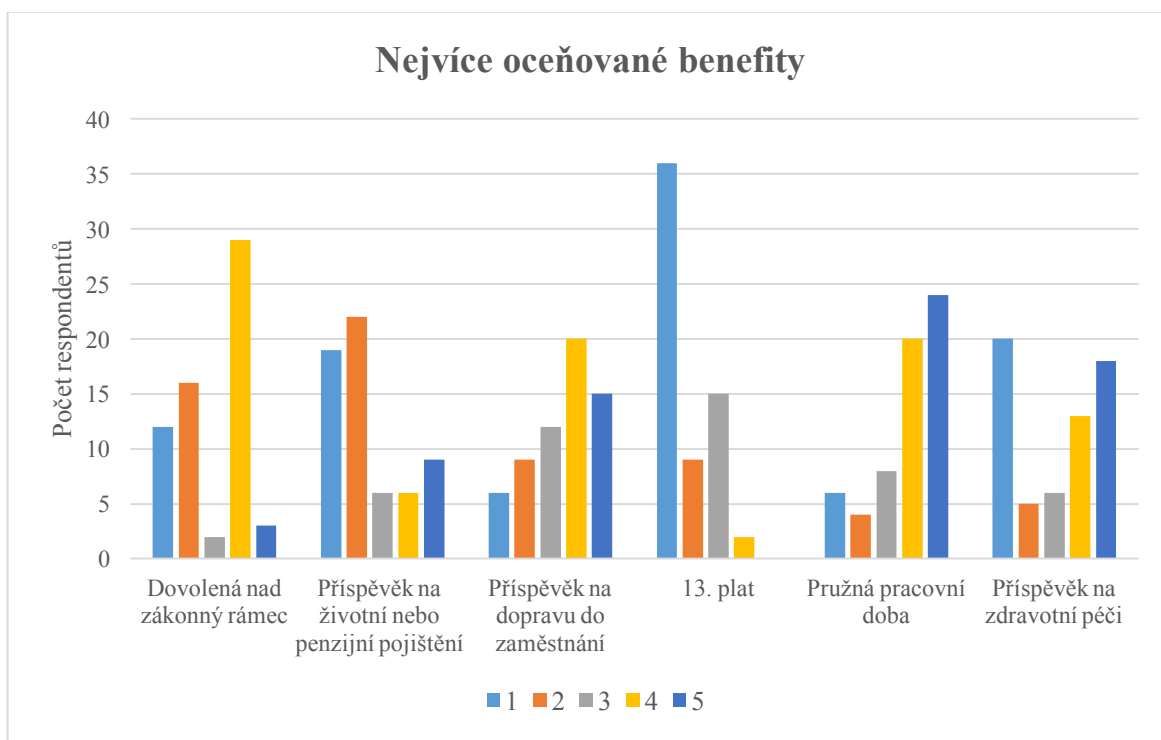
#### 7.4.3 Spokojenost s odměňováním a nabízenými benefity

Celkem 70 % respondentů uvedlo, že vnímají systém odměňování jako spravedlivý. V otázce „Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?“ respondenti uvedli, že

většina z jich je s výší svého finančního ohodnocení spokojena. Na druhou stranu 35 % respondentů vnímá své finanční ohodnocení jako nedostatečné. Při porovnání vyplácené mzdy s odvětvím, do kterého firma spadá jsou finanční ohodnocení vyplácena spravedlivě a ve standardní výši.

Další otázka se zaměřovala na motivaci pomocí benefitů. Pro společnost dopadla spíše nepříznivě. Jen 31 % respondentů uvedlo, že je nabízené benefity motivují. Zbýlých 69 % jsou tedy nespokojeni s nabízenými benefity a nesnaží se je získat.

Pokud by chtěla společnost benefity změnit, bylo nabídnuto několik druhů benefitů a zaměstnanci je označovali pomocí Likertovy škály, kde hodnota 1 značila benefit, který by respondent nejvíce ocenil a hodnota 5 značila benefit, který by neocenil vůbec.



Obrázek 7 Nejvíce oceňované benefity [Vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů by ocenilo 13. plat. Další vítaný benefit respondenti zvolili příspěvek na zdravotní péči. Jako nejméně oceněný benefit byla zvolena pružná pracovní doba.

Respondentům byla nabídnuta taky otevřená otázka, jaké další benefity by ocenili. Následující tabulka ukazuje, které benefity nejčastěji navrhli sami respondenti.

Tabulka 1 Návrhované benefity respondentů [Vlastní zpracování]

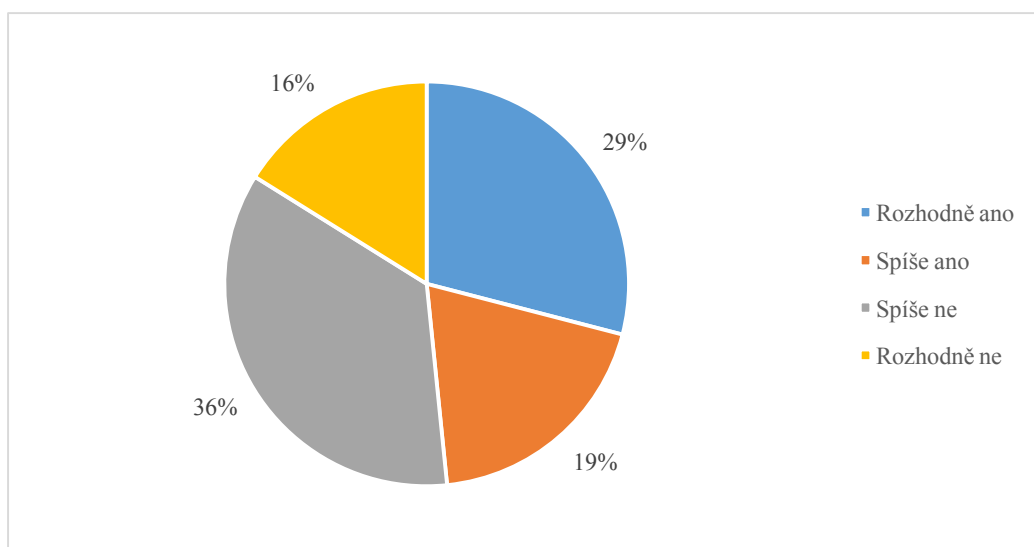
Benefity	Počet	Relativní četnost
Teambuilding, sportovní akce	15	34 %
Slevy do spřátelených firem	11	25 %
Vouchery do jiného obchodního domu	9	20 %
Voucher do fitness centra	5	11 %
Stravenky na nákup potravin	4	9 %

Nejvíce navrhovaný benefit uspořádání teambuildingu navrhlo 15 respondentů. To může svědčit o dobrých zaměstnaneckých vztazích. Dále navrhli slevy do spřátelených firem, vouchery a stravenky na nákup potravin.

#### 7.4.4 Spokojenost se zaměstnaneckými vztahy

Zaměstnanecké vztahy jsou silná stránka vybrané společnosti. To dokazují i odpovědi respondentů, 59 osob (95%) odpovědělo na otázku „*Jste spokojeni s pracovním kolektivem?*“ odpovědělo rozhodně nebo spíše ano. Jen 3 respondenti (5%) zvolilo odpověď spíše ne.

V další otázce respondenti odpovídali, jestli jsou spokojeni s komunikací vedení společnosti. Odpovědi nedopadly pro společnost moc příznivě. Více než polovina respondentů (32 osob) uvedlo, že nejsou spokojeni s komunikací vedení společnosti. Dalších 30 respondentů uvedlo, že je spokojena s komunikací ze strany vedení společnosti.



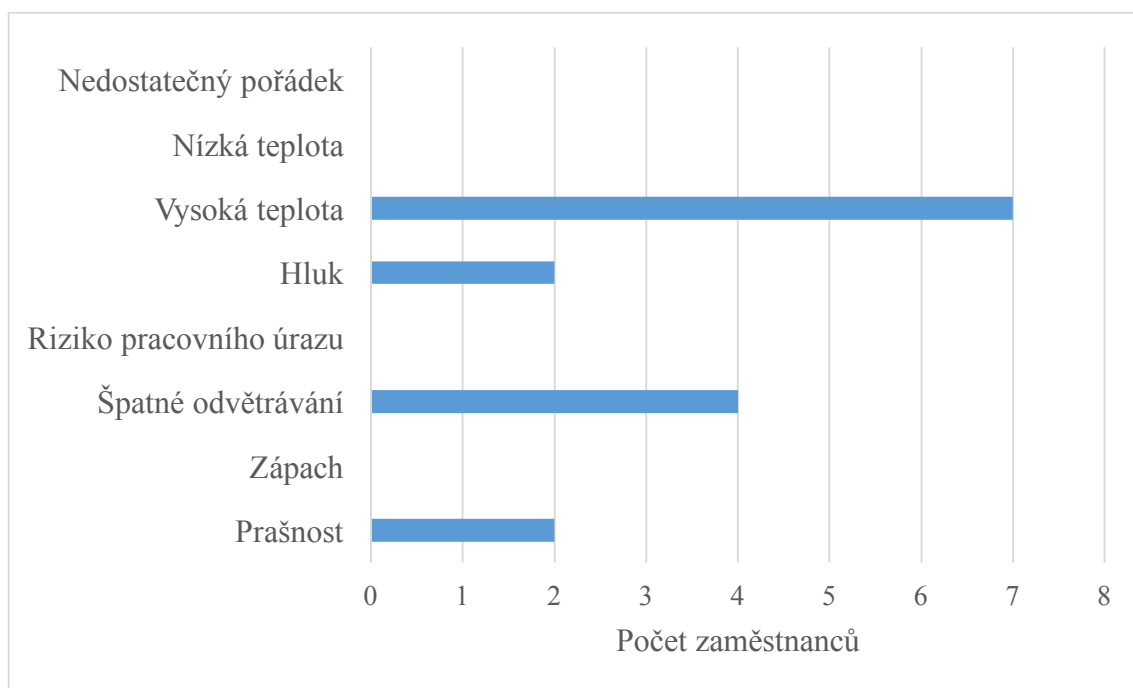
Obrázek 8 Spokojenost s komunikací vedení společnosti [Vlastní zpracování]



V poslední otázce dotazníku se k tomuto problému vyjádřilo celkem 12 respondentů. Nejvíce jim vadí, že všechny důležité informace se dozví pozdě a nemají možnost se k nim vyjádřit. Dále nemají přehled o plánovaných akcích, novinkách, záměrech a cílech společnosti.

#### 7.4.5 Péče o pracovníky

Na problematiku péči o zaměstnance se zaměřovala otázka, která zkoumala, zda se ve společnosti vyskytuje faktor, který může negativně ovlivnit vykonávání pracovních úkolů. Společnost se snaží všechny tyto faktory eliminovat, ale i přes její snahu na respondenty některé negativní faktory působí.



Obrázek 9 Negativní faktory ovlivňující vykonávání práce [Vlastní zpracování]

Jak ukazuje graf, nejvíce respondentů zvolilo vysokou teplotu jako negativní faktor znesnadňující plnění pracovních úkolů. Dále pak 4 respondentům vadí špatné odvětrávání v místnostech. Hluk a prašnost zvolili 2 respondenti. V otázce se respondenti mohli vyjádřit i k dalším faktorům, které jim vadí. Jako další faktory zvolilo 5 respondentů „*chybějící přípravky a nářadí*“.

Velmi pozitivní je fakt, že nikdo z respondentů neoznačil riziko pracovního úrazu. Příčinou toho může být sama společnost, která dbá na bezpečnost při práci nebo taky samotný přístup zaměstnanců.

#### 7.4.6 Spokojenost se vzděláváním

Již v minulé kapitole bylo uvedeno, že společnost dbá na nestálém rozvoji svých zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Výsledek dotazníkového šetření to potvrzuje.

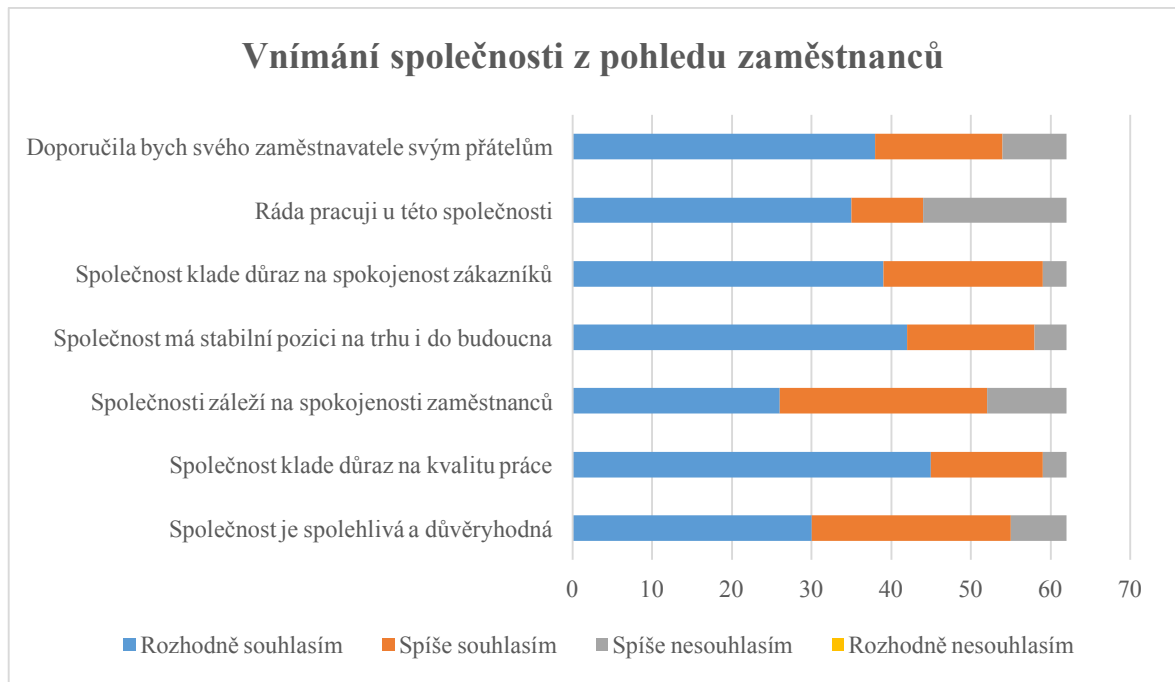


Obrázek 10 Účast na odborných kurzech nebo školení [Vlastní zpracování]

Z celkového počtu respondentů, 26 osob (42%) uvedlo, že jim je umožněno účastnit se odborných kurzů. Další 24 respondentů (39%) vybralo možnost „Ano, ale“, za kterou měli doplnit důvod proč se neúčastní. Všichni se vyjádřili stejně: „Ano, ale nemám zájem“. Pouze 3 % respondentů není umožněno účastnit se školení a měli by zájem. V tom případě by měli kontaktovat vedení společnosti a najít optimální cestu k jejich dalšímu vzdělávání. Ostatních 12 respondentů uvedlo, že jim není umožněno účastnit se odborných kurzů, ale taky nemají zájem.

#### 7.4.7 Vnímání společnosti

Jedna z posledních otázek byla zaměřena, jak zaměstnanci vnímají vybranou společnost. Výsledky dotazníkového šetření na toto téma dopadly velmi dobře. Nejvíce respondentů (73%) souhlasilo s výrokem „Společnost klade důraz na kvalitu práce.“ a „Společnost má stabilní pozici na trhu i do budoucna.“. Na druhou stranu s výrokem „Rád/a pracuji u této společnosti.“ dopadl nejhůře, 18 respondentů vybralo možnost spíše ne.



Obrázek 11 Vnímání společnosti z pohledu zaměstnanců [Vlastní zpracování]

#### 7.4.8 Návrhy respondentů

Jak již bylo zmíněno v poslední otázce dotazníku bylo umožněno respondentům vyjádřit se co by potřebovali, aby se jim lépe pracovalo. V této otázce bylo zmíněno mnoho připomínek. Mezi nejčastější patřila zastupitelnost na pracovní pozici, doplnit chybějící nářadí, materiál a přípravky na oddělení servisu, více informací o záměrech, cílech a novinkách společnosti.

## 7.5 Shrnutí současného stavu

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou se svojí prací ve vybrané organizaci spíše spokojeni. Podle mého názoru ve společnosti není žádný negativní faktor, který by se musel okamžitě řešit a mohl by být devastující pro společnost.

Celkem 90 % všech respondentů uvedlo, že je jejich práce baví. Nespokojenost byla projevena hlavně u otázky, zaměřující se na vybavení. Převážně zaměstnanci servisu si stěžovali na nedostatek základního nářadí a prostředků, které používají k plnění pracovních úkolů, to uvedlo celkem 45 % respondentů.

Podle názoru respondentů je systém odměňování ve společnosti spravedlivý a 65 % z nich je spokojeno se svou výší mzdy. Ne tak dobře dopadly benefity, které společnost nabízí. Jen 31 % respondentů nabízené benefity motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Respondenti sami navrhli, že by ocenili jako jeden z benefitů teambuilding nebo sportovní akci.

Zaměstnanecké vztahy jsou na velmi dobré úrovni. Hlavně vztah mezi zaměstnanci kladně hodnotilo 95 % respondentů. Vztah s vedením společnosti je dobrý, ale komunikace mezi vedením a zaměstnanci chybí, což potvrdila více než polovina respondentů.

Péče o pracovníky je podle dotazníkového šetření na dobré úrovni. Celkem 7 respondentů si stěžovalo na vysokou teplotu na pracovišti. Mezi další faktory, které ovlivňují práci zaměstnanců respondenti vybrali špatné odvětrávání, hluk a prašnost. Samotnou otázku vyplnilo jen 10 respondentů, ostatní volili jako odpověď „žádný“. Faktor „*riziko pracovního úrazu*“ ne zvolil nikdo z respondentů.

Společnost uvádí, že jí velmi záleží na dalším rozvoji ve vzdělání svých zaměstnanců. To potvrdili i respondenti. 42 % z nich uvedlo, že se účastní odborných kurzů nebo workshopů. Pouze 3 % respondentů by měli zájem účastnit se takových kurzů, ale není jim to podle jejich názoru umožněno.

Dotazníkové šetření se taky zaměřilo, jak zaměstnanci vnímají společnost, ve které pracují. Výsledky dopadly dobře. Více než polovina respondentů věří, že společnost má stabilní pozici na trhu i do budoucna, je důvěryhodná a klade důraz na kvalitu práce a spokojenost zákazníků.

Společnosti by se měla pokusit udržet spokojenost zaměstnanců na vysoké úrovni a do budoucna předcházet faktorům, který by mohli vyvolat mezi zaměstnanci nespokojenost.

Přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení v problematice spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 2 Přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení [Vlastní zpracování]

Přednosti současného stavu	Prostor pro zlepšení
Vyšší podíl spokojených zaměstnanců	Zastupitelnost na pracovišti
Zaměstnanci baví jejich pracovní náplň	Doplnění základního vybavení
Dobré vztahy mezi zaměstnanci	Zlepšení komunikace ze strany managementu
Podpora ve vzdělávání zaměstnanců	Změna nabízených benefitů

## 8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Dotazníkové šetření potvrdilo, že zaměstnanci jsou ve vybrané společnosti spíše spokojeni. Bylo odhaleno několik nedostatků, které mohou negativně ovlivňovat zaměstnance a jejich vztah ke společnosti. Tato kapitola představí doporučení, které zlepší současný stav a zvýší spokojenost zaměstnanců.

### 8.1 Zastupitelnost

Každý zaměstnanec je zodpovědný za svoji odvedenou práci, kterou stihá v běžné pracovní době. Problém nastává v případě dovolené nebo nemoci. I když zaměstnanec není v práci, musí být neustále dostupný na mobilním telefonu nebo pracovním e-mailem. Po vrácení se do pracovního prostředí musí dokončit všechny úkoly. Pokud nestihne dokončit svoji práci v běžné pracovní době, musí pracovat přesčas, a to může způsobit pocit přepracovanosti. Navíc taková práce není dostatečně finančně ohodnocena, takže zaměstnanec ztrácí motivaci a cítí se nedoceněný. To může vést k syndromu vyhoření a odchodu z pracovního místa. Proto by se společnost měla zabývat zastupitelností zaměstnanců.

Řešení tohoto problému může být zavedení metody rotace práce neboli Job Rotation. Zaměstnanci si vyzkouší práci na stejném oddělení, kde jsou zvyklí vykonávat své pracovní povinnosti. Lépe se seznámí s pracovními úkoly svých kolegů, rozšíří své vědomosti a vyzkouší si nový druh náplně práce. Nejen, že díky rotaci práce budou zaměstnanci lépe zastupitelní, také většina zaměstnanců může ocenit změnu pracovních úkolů. Tím se vyhnou vykonávání dlouhodobé monotónní práce. Doporučuji věnovat každý měsíc minimálně jeden den metodě Job Rotation, kdy si vybraní zaměstnanci vymění své pracovní povinnosti a navzájem si mohou radit a mentorovat. V případě absence zaměstnance, budou jeho pracovní povinnosti alespoň z části vykonané a po návratu do pracovního režimu se nebude cítit vystresovaný.

Metodu Job Rotation může společnost podpořit i zajištěním širšího vzdělání pomocí seminářů nebo workshopů pro více zaměstnancům ze stejného oddělení.

### 8.2 Chybějící základní nářadí

Mnoho respondentů si stěžovalo na chybějící základní vybavení, které potřebují k práci. V tomto případě lze jen doporučit všechno chybějící vybavení dokoupit. Společnost se taky musí snažit předcházet takovéto situaci, kdy zaměstnancům vadí nedostatek nářadí a dalších prostředků. Doporučuji zavést evidenci základního nářadí, kterou by vedla odpovědná osoba

v hlavní pobočce společnosti. Ta by předávala nářadí zaměstnancům. Každý kus by byl označený a pokud by došlo k výraznému nedostatku tohoto vybavení, mohla by se provést jednoduchá kontrola. V případě poškození některého ze základního nářadí, odpovědná osoba by vyřadila poškozený nástroj z evidence a nahradila novým. Pokud by došlo k poškození nářadí na jiné pobočce, nebyl by problém poškozený kus dopravit do hlavní pobočky k výměně. Každý týden se koná porada, kam dojíždí vedoucí zaměstnanci ze všech poboček.

Tabulka 3 Náklady na zavedení evidence nářadí [Vlastní zpracování]

	Kus	Náklady
Měsíční náklady na zaměstnance	-	42 000 Kč
Nesmazatelný fix k označení nářadí	20	2 000 Kč
Školení k softwarovému programu	-	2 000 Kč

V tabulce je vidět, že zavedení evidence nářadí není nijak zvláště finančně náročné. V tabulce jsou uvedeny měsíční náklady na zaměstnance, který by se staral o tuto evidenci. Je ale taky možnost nepřijímat nového zaměstnance, ale přidělit evidenci již současnému zaměstnanci, který například není spokojený s charakterem jeho vykonávané práce. Dále by společnost pořídila nesmazatelné fixy, které by se používaly k označení nářadí. Cena jednoho kusu se pohybuje kolem 100 Kč. Do nákladů na zřízení evidence nářadí je zařazeno i školení k softwarovému programu. Společnost má k dispozici licenci na účetní program, který obsahuje plnou verzi evidence skladů, nářadí a dalších zásob. Proto je do nákladů zařazeno pouze školení pro nového zaměstnance, aby měl možnost poznat tento program a naučit se v něm pracovat.

Dále navrhuji dělat častější inventury, než ukládá zákon a poučit zaměstnance, že v případě poškození jakéhokoliv nářadí by měl oznámit škodu a nářadí by bylo nahrazeno novým. Díky tomu by společnost mohla předcházet nedostatku základního nářadí a prostředků. Navíc pokud zaměstnanci budou mít všechno vybavení v dostatečném množství k dispozici, budou výkonnější a jejich spokojenost bude vyšší.

### 8.3 Teambuilding

Z dotazníkového šetření vyplývá, že vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky jsou na dobré úrovni. Ovšem mnoho zaměstnanců by ocenilo i mimopracovní aktivity, které by

podpořili mezilidské vztahy ve společnosti. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že takovou akci by zaměstnanci cítili i jako jeden z vítaných benefitů.

Většina respondentů navrhovala především sportovní aktivity.

Doporučuji společnosti uspořádat sportovní soustředění, které by zahrnovalo fotbalové utkání. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti pracují převážně muži, kteří mají blízko k takovým sportovním aktivitám. V dotazníkovém šetření dokonce šest respondentů navrhlo přímo fotbalové utkání, kde by se utvořilo několik týmů a mezi nimi proběhl fotbalový turnaj.

Akce by se konala o víkendu a účast by byla dobrovolná. Navrhovala bych uspořádat tuto mimopracovní aktivitu v městě Uherské Hradiště kvůli blízké vzdálenosti všech firemních poboček. Společnost by na jeden den pronajala fotbalové hřiště, zajistila základní občerstvení a symbolickou cenu pro vítězný tým. Po fotbalovém utkání by se celá akce přesunula do restaurace, kde společnost každoročně pořádá vánoční večírky.

Tabulka 4 Náklady na uskutečnění sportovní akce [Vlastní zpracování]

	Náklady
Pronájem fotbalového hřiště na den	3 600 Kč
Občerstvení	5 000 Kč
Odměna pro vítěze	1 000 Kč
Raut v restauraci pro 60 osob	13 800 Kč

Celkové náklady na sportovní akci jsou 23 400 Kč pro předpokládaný počet 60 lidí. Akce by se konala jednou za rok. Po finanční stránce uspořádání takové akce nepředstavuje pro společnost nijak velmi vysoké náklady a byla by je schopna financovat ze svých zdrojů.

#### 8.4 Změna nabízených benefitů

Většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedli, že je nemotivují nabízené benefity, které společnost nabízí. To může být způsobeno často se opakujícími prémie stejné výše v dodatkové formě platu, kterou zaměstnanci berou jako součást jejich mzdy a nevyhovujícím poukávkám do obchodního domu.



Navrhuji, aby společnost začala nabízet více benefitů a tím lépe motivovala zaměstnance. Respondenti vybrali jako nejvíce oceňovaný benefit 13. plat. Také navrhovali příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, různé druhy voucherů, stravenky.

Doporučuji výměnu poukázek do obchodního domu za jiné. Zaměstnanci vyjádřili nespokojení hlavně kvůli krátké době platnosti a výběru konkrétního obchodního domu.

Jednou možností je poskytnout zaměstnancům jako benefit papírovou poukázku Gastro Pass od společnosti Sodexo. Taková poukázka jde uplatnit v mnoha obchodech při nákupu potravin a její platnost je od 1. září do 31. prosince následujícího roku. V následující tabulce jsou vyčísleny náklady s nakoupením stravenek od firmy Sodexo.

Tabulka 5 Náklady poukázek Gastro Pass [Vlastní zpracování]

	Kusů	Náklady
Gastro Pass v hodnotě 131 Kč	1000	131 000 Kč
Poplatek za vydání poukázky (4%)	-	5 240 Kč
Doručení poukázek Českou poštou	-	170 Kč

Poukázky Gastro Pass v hodnotě 131 Kč byly vybrány kvůli daňové úspoře. Společnost Sodexo si účtuje poplatek za vystavení jedné papírové stravenky 4 % z její ceny. Dále je do nákladů započítána doprava stravenek pomocí České Pošty. Elektronické zasílání faktur je zdarma. Celkové náklady při objednání 1 000 kusů papírových stravenek Gastro Pass jsou 136 419 Kč.

Další možností je probrat se zaměstnanci do jakého obchodního domu nebo centra by chtěli tyto poukázky. Ve firmě pracuje mnoho lidí a určitě se všichni neshodnou na jednom řešení. Proto doporučím zvážit, zda by nebyla pro zaměstnance lepší jednorázová odměna ve formě peněžní prémie, která by vstupovala do jejich platu místo nabízené poukázky do obchodního domu.

Dále navrhuji vytvoření motivačního programu. Vedoucí jednotlivých oddělení mohou sledovat výkon svých pracovníků a odměnit je jednou za čtvrt roku jednorázovým nepeněžním benefitem v podobě voucheru na kulturní akci, wellnes centra nebo poukázkou do fitness centra. Společnost by nastavila kritéria, podle které by se tyto odměny rozdělovaly a seznámila s tímto plánem všechny zaměstnance i vedoucí.

Tabulka 6 Náklady na benefity zahrnuté v motivačním systému [Vlastní zpracování]

	Celkem nakoupených kusů za rok	Cena za kus	Cena celkem
Voucher na kulturní akci	15	2 000 Kč	30 000 Kč
Voucher na wellnes	15	2 000 Kč	30 000 Kč
Poukázka do fitness centra	20	1 500 Kč	30 000 Kč

Celkové náklady na tento motivační program jsou v hodnotě 90 000 Kč. Náklady by se mohly dále měnit kvůli zaměření jednotlivých voucherů a množství nakoupených kusů, pokud by chtěla společnost ocenit více zaměstnanců.

### 8.5 Informování o budoucích záměrech a cílech firmy

Zaměstnanci uvedli, že jsou nedostatečně informováni o novinkách, které se chystají ve společnosti. Každý týden se koná porada vedoucích pracovníků, kteří ale dále neinformují o budoucích záměrech své kolegy. Proto doporučuji zasílat novinky pomocí e-mailu všem zaměstnancům, i když se informace přímo netýká jejich oddělení.

Dále bych doporučila koupit do každé pobočky minimálně jednu velkou magnetickou nástěnku, která by byla umístěna ve společných prostorech, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Díky tomu by mohli zaměstnanci být neustále informováni o novinkách, které se chystají. Cena takovéto nástěnky se pohybuje okolo 1 500 Kč.

### 8.6 Údržba klimatizací

Vysokou teplotu vybralo sedm respondentů jako faktor, který je negativně ovlivňuje při plnění pracovních úkolů. Podle managementu společnosti jsou všechny pobočky klimatizované.

I přes to doporučuji pravidelný servis a údržbu klimatizací. Je možné, že klimatizace není dostatečně kontrolována a je za dlouhé roky používání znečištěna. Cena takové údržby se pohybuje kolem 2 500 Kč za jednu klimatizaci. Pokud společnost má v majetku 20 klimatizací, náklady za takovouto údržbu by v celé organizaci byli v hodnotě 50 000 Kč. Navrhuji tuto akci provádět minimálně jednou ročně, před letními měsíci.

## 8.7 Opakování dotazníkového šetření zaměřující se na spokojenost zaměstnanců

Realizované dotazníkové šetření bylo za celou dobu existence společnosti první, co zažila. Zaměstnanci se aktivně účastnili, což jde vidět na množství respondentů, kteří chtěli anonymně vyjádřit svůj názor. Proto bych doporučovala společnosti opakovat takové dotazníkové šetření. Náklady na něj jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka 7 Náklady na realizaci tištěného dotazníkového šetření [Vlastní zpracování]

Položka	Kusů	Cena celkem
Papír A4	200	40 Kč
Tonner do tiskárny	-	50 Kč
Papírová obálka samolepící	100	78 Kč

Celkové náklady takového dotazníkového šetření jsou vyčísleny na 168 Kč. Na druhou stranu příprava tištěných dotazníků je časově náročná. Další možností je připravit dotazníkové šetření on-line pomocí webových stránek Survio nebo Google formuláře a dotazník rozeslat pomocí e-mailu a zaměstnancům, kteří nemají pracovní e-mail nabídnout papírové dotazníky. Díky tomu bude společnost informovaná, co se ve společnosti děje a které faktory negativně působí na spokojenost zaměstnanců.

Taky doporučuji zavést schránku na připomínky. V realizovaném dotazníkovém šetření se respondenti snažili poukázat na problémy s nedostatkem náradí, prostředků nebo materiálu a dalším negativně působícím faktorům. Tyto skutečnosti by se měly co nejdříve dozvědět vedení společnosti a začít je ihned řešit. Pokud vedoucí oddělení nesdělí takové připomínky managementu, schránka, kam můžou zaměstnanci vkládat své připomínky je ideálním řešením.

Schránku může společnost udělat jen provizorní nebo investovat peníze do kvalitní schránky, která jde otevřít jen pomocí klíče. Náklady na takovou schránku začínají na 700 Kč.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a na základě výsledků navrhnout doporučení, které povede ke zlepšení současné situace.

Každá úspěšná společnost se neobejde bez spokojených a správně motivovaných zaměstnanců. Díky nim může společnost získat konkurenční výhodu na trhu a větší výkonost firmy. Proto je velmi důležité zabývat se pracovní spokojeností. Pokud člověk vykonává práci, která ho baví, v dobrém pracovním kolektivu a je motivován vhodnými benefity, bude mít svoji práci rád a jeho spokojenost se přenesení i do osobního života.

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části byla zpracována literární rešerše z dostupných literárních i internetových zdrojů zaměřující se na řízení lidských vztahů, konkrétně na pracovní spokojenost, motivaci a angažovanost. Tyto poznatky byly dále použity v praktické části, která nejprve představila vybranou společnost a její základní údaje. Poté se zaměřila na dotazníkové šetření a analýzu spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků této analýzy bylo navrženo opatření, které povede ke zlepšení nynějšího stavu spokojenosti zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že celková pracovní spokojenost ve vybrané organizaci je na dobré úrovni. 82 % respondentů jsou spokojeni se svojí prací. Na druhou stranu se najdou faktory, které dokáží negativně ovlivňovat zaměstnance při plnění jejich pracovních úkolů. Nejvíce si respondenti stěžovali na nedostatek základního nářadí, nedostatečně motivující benefity, komunikaci ze strany vedení, zastupitelnosti na pracovní pozici a další. K těmto problémům bylo v kapitole 8 navrženo doporučení, jak tyto negativní faktory odstranit. V této kapitole jsem taky uvedla, že by bylo vhodné opakovat dotazníkové šetření ze strany managementu, protože zaměstnanci opravdu chtějí zlepšovat situaci ve společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení situace byly předány vedení společnosti a bylo doporučeno, aby je poskytli k nahlédnutí i zaměstnancům na všech pobočkách. Doporučené návrhy jsou navrženy tak, aby odpovídaly finančním možnostem společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] *Aktuálně.cz*. V práci končíme nejčastěji po roce nebo šesti letech. [online]. 2016 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-praci-koncime-nejcastěji-po-roce-nebo-sesti-letech-delene/r~aea3fdceff2211e5a5f4002590604f2e/>
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 9780749474119.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 788 s. Expert. ISBN 9788024714073.
- [5] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management* [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2020-06-27]. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/socialni-vztahy-v-organizaci-a-jejich-management-2107/>
- [6] BERGLOVÁ, Lucie, 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. In: Fučík & Partneři: Auditóři - Daňový poradci [online]. Praha [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>
- [7] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 134 s. Monografie. ISBN 9788024432885.
- [8] CRABTREE, Steve, 2013. Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. *Gallup* [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- [9] HORÁKOVÁ, Iveta, 2017. Čtvrtina Čechů a Slováků uvažuje o změně zaměstnání. Podle průzkumu Wincott People lidé upřednostňují místo materiálních benefitů práci, která jim umožní trávit více času s rodinou. In: Wincott People, [online]. 2017 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z:

<https://docs.google.com/document/d/1egEbUafcs0P81D6s2SPk4IfdmvjaqSM9YXS hBxl8OA/edit>

- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 9788072614301.
- [11] ISO 9001 Systém managementu kvality. Managementmania.com [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
- [12] *Jak firmy zjišťují spokojenost zaměstnanců? Pomocí robota i na cigárku* [online]. 2019 [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-firmy-zjistuji-spokojenost-zamestnancu-pomoci-robota-i-na-cigarku/>
- [13] Justice.cz [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj* [online]. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2020-07-01]. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-izeni-1891/>
- [15] KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-168-3
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- [17] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 9788072049073.
- [18] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie* [online]. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015 [cit. 2020-06-27]. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/manazerska-psychologie-2354/>
- [19] *Péče o zdraví zaměstnanců dostává v poslední době zcela nový směr*. *MoneyMag.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://moneymag.cz/aktuality/9196-pece-o-zdravi-zamestnancu-dostava-v-posledni-dobe-zcela-novy-rozmer>
- [20] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery* [online]. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2020-07-10]. Management (Grada).

- ISBN 978-80-247-3809-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-603/>
- [21] PETRŮ, Gabriela Ježková. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – kategorizace organizací podle používaných vzdělávacích metod. *Ekonomické Listy* [online]. 2019, 9(1), 3-13 [cit. 2020-05-28]. ISSN 18044166. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=140072664&scopel=site>
- [22] PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.
- [23] *Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Flek.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu>
- [24] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada, 2014 [cit. 2020-06-29]. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>
- [25] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016 [cit. 2020-06-27]. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>
- [26] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 9788027102273.
- [27] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení* [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2020-06-27]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikove-rizeni-1029/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti
DPP	Dohoda o provedení práce



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb [Vlastní zpracování dle Mikuláščíka, 2015, s. 429] .....	29
Obrázek 2 Stupně angažovanosti [Vlastní zpracování dle Horvátové, 2016, s. 32] .....	32
Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců [Vlastní zpracování] .....	37
Obrázek 4 Délka pracovního poměru respondentů [Vlastní zpracování] .....	44
Obrázek 5 Celková spokojenost [Vlastní zpracování] .....	45
Obrázek 6 Spokojenost s vybavením [Vlastní zpracování] .....	46
Obrázek 7 Nejvíce oceňované benefity [Vlastní zpracování] .....	47
Obrázek 8 Spokojenost s komunikací vedení společnosti [Vlastní zpracování] .....	48
Obrázek 9 Negativní faktory ovlivňující vykonávání práce [Vlastní zpracování] .....	49
Obrázek 10 Účast na odborných kurzech nebo školení [Vlastní zpracování] .....	50
Obrázek 11 Vnímání společnosti z pohledu zaměstnanců [Vlastní zpracování] .....	51

**SEZNAM TABULEK**

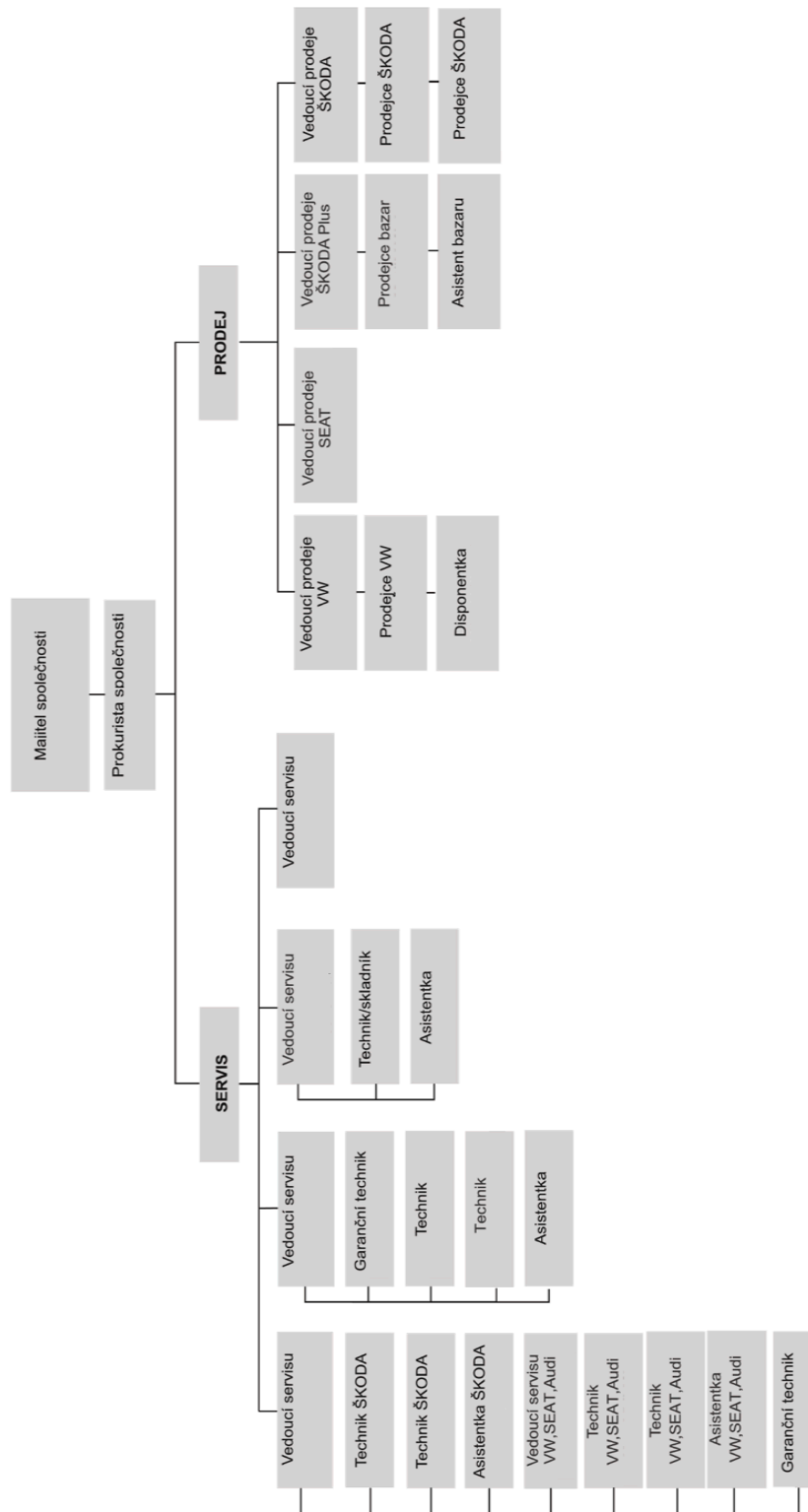
Tabulka 1 Návrhované benefity respondentů [Vlastní zpracování] .....	48
Tabulka 2 Přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení [Vlastní zpracování] .....	53
Tabulka 3 Náklady na zavedení evidence nářadí [Vlastní zpracování] .....	55
Tabulka 4 Náklady na uskutečnění sportovní akce [Vlastní zpracování] .....	56
Tabulka 5 Náklady poukázek Gastro Pass [Vlastní zpracování] .....	57
Tabulka 6 Náklady na benefity zahrnuté v motivačním systému [Vlastní zpracování] .....	58
Tabulka 7 Náklady na realizaci tištěného dotazníkového šetření [Vlastní zpracování] .....	59

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Organizační struktura vybrané společnosti

Příloha P II: Dotazník

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI



# PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

---

## Analýza spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Pavlína Buráňová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době zpracovávám bakalářskou práci zaměřenou na analýzu spokojenosti zaměstnanců v naší společnosti. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku.

Pokud by Vám byla některá otázka velmi nepříjemná, odpovídat nemusíte. Pokud se budete chtít k čemukoliv vyjádřit, můžete tak učinit v poslední otázce.

Ráda bych Vás ujistila, že dotazník je zcela ANONYMNÍ a nikdo nebude mít možnost zjistit kdo a jak odpovídal. Získané informace budou použity jen pro studijní účely.

Pokud by Vás zajímali výsledky tohoto výzkumu, můžete mě kontaktovat pomocí emailu.

Návrhy a doporučení pro zlepšení Vaší spokojenosti budou předloženy vedení společnosti.

Děkuji Vám za pomoc.

Pavlína Buráňová

p.buranova@email.cz

### 1. Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena  
 Muž

### 2. Ve firmě pracuji

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 1 rok  
 1-2 roky  
 3-5 let  
 6-10 let  
 11 a více let

---

### 3. Oddělení, ve kterém pracuji

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ekonomické, marketingové
- Obchodní
- Výrobní- servis, Logistické

### 4. Pokud zvážíte všechny okolnosti, jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

### 5. Baví Vás vaše náplň práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

### 6. Zvažoval/a byste možnost změnit zaměstnavatele, pokud by se naskytla možnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

### 7. Vyhovuje Vám vaše pracovní doba?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

### 8. Jste spokojeni s vybavením, které používáte ke své práci? (výpočetní technika, technické pomůcky pro usnadnění práce atd.)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

---

9. Jste spokojeni s pracovním kolektivem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

10. Jste spokojen/a s komunikací vedení společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

11. Jedná Váš nadřízený se zaměstnanci spravedlivě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

12. Co by pomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Jiný druh vykonávané práce  
 Lepší pracovní vztahy s kolegy  
 Vyšší finanční ohodnocení  
 Lepší pracovní vztahy s nadřízenými  
 Flexibilní pracovní doba  
 Možnost vykonávat práci z domova  
 Jiná..

13. Je podle Vás systém odměňování na Vašem pracovišti spravedlivý?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spravedlivý    Spíše spravedlivý    Spíše nespravedlivý    Velmi nespravedlivý

14. Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne
-

---

15. Motivují Vás benefity, které společnost nabízí? (mobilní telefon, automobil pro osobní účely, stravenky, atd.?)

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

16. Kterou z vybraných zaměstnaneckých výhod byste nejvíc ocenil, kdyby se zavedla ve Vaší společnosti? (označte číslo od 1 do 5, kde 1 = velmi ocením a 5 = neocením vůbec).

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5
Dovolená nad zákonný rámec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na životní nebo penzijní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na zdravotní péči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Jaké další pracovní benefity byste uvítal/a ve Vaší společnosti?

18. Je Vám umožněno účastnit se odborných kurzů či školení?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ano, ale ... (doplňte )
- Ne, ale měl/a bych zájem
- Ne, neměl/a bych zájem



---

## 19. Který z uvedených faktorů Vám vadí při vykonávání práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Prašnost    \_\_\_ Zápach     Špatné odvětrávání     Riziko pracovního úrazu     Hluk  
 Vysoká teplota    \_\_\_ Špatné osvětlení     Nízká teplota     Nedostatečný pořádek     Žádný  
 Jiná..

## 20. Označte, do jaké míry souhlasíte s uvedenými výroky.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Společnost je spolehlivá a důvěryhodná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost klade důraz na kvalitu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnosti záleží na spokojenosti zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost má stabilní pozici na trhu i do budoucna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost klade důraz na spokojenost zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rád/a pracuji u této společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doporučoval/a bych svého zaměstnavatele svým přátelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 21. Co byste potřeboval/a, aby se Vám lépe pracovalo?

Děkuji Vám za vyplnění mého dotazníku.