

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Michaela Kučerová

Bakalářská práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Michaela Kučerová**
Osobní číslo: **M18097**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti navrhněte doporučení pro její zlepšení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018, 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- FERJENČÍK, Jan. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 2. vyd. Praha: Portál, 2010, 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9.
- INDA, Shyam Singh. *Quality of Work Life: A Comprehensive Study*. 1th ed. Toronto: Canadian Academic, 2013, 122 s. ISBN 978-0-9921651-2-3.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání 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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cíl teoretické části spočíval ve vypracování literární rešerše na téma odpovídající pracovní spokojenosti zaměstnanců a formulování teoretických východisek pro zpracování druhé, praktické části práce. Cílem praktické části byla analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti s pracovními podmínkami, vztahy na pracovišti, zaměstnaneckými benefity a odměňováním prostřednictvím kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření. Nedílnou součástí práce tvoří doporučení ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, motivace, fluktuace zaměstnanců, odměňování, kvantitativní výzkum, dotazník, měření spokojenosti, zaměstnanec

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the current state of employee satisfaction in the selected company. The aim of theoretical part was to elaborate a literary search on the topic of adequate job satisfaction of employees and to formulate the theoretical basis for the elaboration of the second, practical part of the bachelor thesis. The aim of the practical part was to analyse the satisfaction of employees in a selected company with working conditions, relationships in the workplace, employee benefits and remuneration through quantitative research using a survey. An integral part of the bachelor thesis consists of recommendations to improve the current state of employee satisfaction in the selected company.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Employees' Fluctuation, Remuneration, Quantitative Research, Questionnaire, Measuring Satisfaction, Employee

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za drahocenný čas, který mi věnoval, trpělivost, odborné vedení a rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Miroslavě Dolejšové, Ph.D. za čas, který mi věnovala při konzultaci vhodných statistických metod pro ověření statistických hypotéz v rámci praktické části práce.

Motto:

„Ničeho jsem nenabyl lehce. Každá věc mě stála nejtvrděší práci. Nehledejte lehké cesty. Ty hledá tolik lidí, že se po nich nedá přijít nikam.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 DEFINICE POJMU SPOKOJENOST	16
1.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	16
1.1.1 Pozitivní faktory působící na pracovní spokojenost	18
1.1.2 Negativní faktory působící na pracovní spokojenost	18
2 MOTIVACE JAKO FAKTOR OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST	19
2.1 MOTIVACE VS. STIMULACE.....	19
2.2 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	20
2.3 ALDERFEROVA TEORIE MOTIVAČNÍCH POTŘEB.....	21
2.4 HERZBERGOVA MOTIVAČNÍ TEORIE DVOU FAKTORŮ.....	22
2.5 ADAMSOVA TEORIE SPRÁVEDLNOSTI	23
2.6 NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE	24
2.6.1 Motivující pracovní místo	25
2.6.2 Odměny	25
2.6.3 Sankce	25
2.6.4 Finanční motivační nástroje	26
2.6.5 Nefinanční motivační nástroje	26
2.6.6 Nevhodné nástroje pracovní motivace	27
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	28
3.1 DŮVOD STABILITY.....	28
3.1.1 Peníze	29
3.1.2 Lidé	29
3.1.3 Prospěch	29
3.2 DŮVOD ODCHODU	30
3.3 OPATŘENÍ PROTI FLUKTUACI.....	30
3.3.1 Hodnocení pracovníka	31
3.3.2 Systém hodnocení a motivace	32
3.3.3 Podpora komunikace	32
3.3.4 Podpora věrnosti zaměstnanců.....	33
4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	34
4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	35

4.1.1	Proces marketingového výzkumu	35
4.2	KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM	35
4.2.1	Kvantitativní výzkum.....	35
4.2.2	Kvalitativní výzkum.....	36
4.2.3	Hypotéza	36
4.3	ZPŮSOBY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	36
4.3.1	Dotazník	36
4.3.2	Rozhovor	38
4.3.3	Kombinace dotazníku a rozhovoru	38
4.3.4	Diskuse	38
5	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
6	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	42
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	43
6.3	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	44
6.4	PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	45
6.4.1	Vybavení pracovních prostorů	45
6.4.2	Vybavení pracovního místa.....	46
6.4.3	Ostatní vybavení.....	47
6.5	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	47
6.5.1	Mzda.....	48
6.5.2	Stravenkový paušál	48
6.5.3	Zaměstnanecké benefity	49
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
7.1	POUŽITÉ METODY, TECHNIKY A CÍLE VÝZKUMU	50
7.2	PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	50
7.2.1	Charakteristika dotazované skupiny zaměstnanců.....	51
7.2.2	Sestavení a struktura dotazníku.....	51
7.2.3	Sběr dat.....	52
7.2.4	Zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření	52
8	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	53
8.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY	53

8.1.1	Pohlaví respondentů	53
8.1.2	Věk respondentů.....	53
8.1.3	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	54
8.1.4	Pracovní pozice respondentů.....	55
8.1.6	Důvod respondentů pracovat ve vybrané společnosti	56
8.1.7	Doporučení zaměstnání ve vybrané společnosti	57
8.2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	58
8.2.1	Spokojenost respondentů s pracovním prostředím	58
8.2.2	Možnosti ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.....	58
8.2.3	Čistota interiéru a její důležitost	59
8.2.4	Stav pracovní židle a její důležitost	60
8.2.5	Spokojenost s kvalitou vody v pitných barelech.....	61
8.3	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PRACOVNÍ DOBOU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	61
8.3.1	Spokojenost s počtem odpracovaných hodin denně.....	62
8.3.2	Pracovní doba a její důležitost	62
8.3.3	Vyhovující pracovní doba	63
8.4	VZTAHY A DŮVĚRA NA PRACOVIŠTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	64
8.4.1	Vztahy mezi kolegy na oddělení	64
8.4.3	Vztahy na pracovišti a jejich důležitost	65
8.4.4	Důvěra ve svého nadřízeného	66
8.4.5	Opora v nadřízeném a její důležitost.....	66
8.5	FINANČNÍ A NEFINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	67
8.5.1	Pochvala za odvedenou práci	67
8.5.2	Pochvala a její důležitost.....	68
8.5.3	Spokojenost zaměstnaneckými výhodami a benefity	69
8.5.4	Nové zaměstnanecké výhody a benefity	69
8.5.5	Spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	70
8.6	CELKOVÁ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	71
8.6.1	Celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti	71
8.6.2	Kritéria pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců	72
8.7	BUDOUCNOST A DALŠÍ NÁMĚTY A PŘIPOMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	73
8.7.1	Působení ve vybrané společnosti v budoucnu.....	73
8.7.2	Případné náměty a doporučení pro zlepšení.....	74

8.8	KVADRANTOVÁ ANALÝZA – MATICE SPOKOJENOSTI A DŮLEŽITOSTI.....	74
8.9	VERIFIKACE STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	76
9	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	82
9.1	VYBAVENÍ PRACOVISŤE	83
9.1.1	Vybavení v kuchyňce	83
9.1.2	Jednorázové papírové ručníky	85
9.1.3	Vlhčené ubrousky proti prachu	86
9.1.4	Nové pracovní židle	86
9.2	KÁVA Z KÁVOVARU ZDARMA.....	87
9.3	ZMĚNA PRACOVNÍ DOBY	88
9.4	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY	88
9.4.1	Dovolená	88
9.4.2	Homeoffice.....	89
9.4.3	Vstupenky do divadla.....	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM VZORCŮ	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

V současnosti, kdy je nezaměstnanost v České republice na nejnižší úrovni, je pro společnosti důležité, aby si udrželi své stávající zaměstnance, přičemž je složité nalézat ty nové. Pro to, aby organizace dokázala udržet svého pracovníka, nabízí mu finanční i nefinanční odměny zvyšující jistou míru spokojenosti a motivace. O zaměstnance by se mělo pečovat ve větší míře, jelikož se jedná o lidské zdroje, které jsou pro chod každé společnosti důležité, jelikož přispívají svými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a novými nápady. Součástí starostlivosti je dostatečná motivace, protože správně motivovaný zaměstnanec odvádí kvalitní výkony, prokazuje vůči firmě loajalitu a napomáhá tak dosáhnout společnými silami podnikových cílů.

Motivace a spokojenost zaměstnanců spolu úzce souvisí, poněvadž v případě spokojeného zaměstnance roste míra motivace a tím i jeho výkonnost. Všechny organizace by se na péči o své pracovníky měly zaměřit, protože jen spokojený zaměstnanec je výkonný a dokáže se ztotožnit s cíli společnosti a napomocť tak jejich dosažení.

Práce reaguje na konkrétní problémy ve vybrané společnosti zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Cílem je zjistit a nalézt oblasti, které zaměstnanci vnímají negativně a pro tyto nalézt řešení a následně jej vybrané společnosti doporučit. Každá organizace by si měla klást za cíl to, aby byla schopná udržet si své zaměstnance a to tak, že bude pořád pracovat na zlepšení, resp. zvýšení jejich celkové spokojenosti. Celý tento proces přispívá ke snižování nákladů na nalézání a zaškolování nových pracovníků, což je pro společnosti výhodné.

Práce je rozdělena na dvě dílčí části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce obsahuje literární rešerši zaměřenou na témata úzce související s danou problematikou, jako je motivace zaměstnanců, jejich spokojenost a měření této spokojenosti. Teoretická část je zakončena teoretickými východisky sloužící jako podklad pro vypracování části praktické.

Praktická část obsahuje obecné informace o vybrané společnosti sloužící jako základ pro prováděnou analýzu. Nedílnou součástí praktické části je marketingový výzkum, který je proveden formou dotazníkového šetření a jeho výsledky jsou zpracovány do přehledných obrázků, popřípadě tabulek. Výzkumné hypotézy a otázky jsou vyvráceny nebo potvrzeny na základě získaných dat. Ze získaných výsledků jsou navržena konkrétní řešení a doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjištění současné míry spokojenosti zaměstnanců, kdy při realizování navržených doporučení může dojít ke znatelnému zvýšení spokojenosti

zaměstnanců a tím ke zlepšení celkového stavu ve společnosti. Pro všechna navrhnutá doporučení jsou vypracovány kalkulace sloužící pro vedení vybrané společnosti, které rozhodne, zda tato doporučení realizuje, či nikoliv.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma bakalářské je zvoleno z důvodu odpovědi na otázku, proč zaměstnanci ve vybrané společnosti neustále kritizují nejen celkovou atmosféru na pracovišti, ale také vztahy mezi zaměstnanci a vedením vybrané společnosti. Cílem bude prezentovat získané výsledky zaměstnavateli a najít určitý kompromis, který by mohl vést ke zvýšení celkové spokojenosti nejen zaměstnanců, ale také zaměstnavatele.

Cílem teoretické části bude vypracování literární rešerše zaměřené na oblast motivace a spokojenosti zaměstnanců a taktéž formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části bakalářské práce.

V souvislosti s teoretickými východisky bude formulována výzkumná otázka a tři výzkumné hypotézy, které budou statisticky ověřeny:

- *H1: Více než 50 % zaměstnanců je spíše spokojených se svým současným zaměstnáním.*
- *H2: Více než 30 % zaměstnanců je velmi spokojených s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.*
- *H3: Více než 50 % zaměstnanců je rozhodnuto dlouhodobě pracovat pro vybranou společnost.*
- *Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich dosaženým vzděláním?*

Cílem praktické části bude analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě výsledků získaných z podrobené analýzy budou následně navržena konkrétní doporučení pro její zlepšení.

První část praktické části bude obsahovat nejen základní informace o vybrané společnosti, ale i data o vývoji počtu zaměstnanců, informace o pracovních podmínkách a poskytovaných zaměstnaneckých benefitech. Praktická část bude probíhat formou kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkovým šetřením. Kvantitativní marketingový výzkum bude probíhat mezi zaměstnanci vybrané společnosti zhruba tři týdny, a to na přelomu března a dubna roku 2021. Dotazník bude postoupen zaměstnancům společnosti její jednatelkou formou e-mailové komunikace obsahující odkaz na elektronickou formu dotazníku vytvořenou v aplikaci Google Forms.

Získaná data budou analyzována matematicko-statistickými metodami pomocí testu nezávislosti, Fisherovým exaktním testem a z-testem neboli testem o relativní četnosti pro jeden nebo dva výběry. Hypotézy H1–H3 budou vyhodnoceny všemi metodami, kromě výzkumné otázky, pro níž nebude použitý jednovýběrový test o relativní četnosti. Data budou vizualizována pomocí grafů a tabulek, které budou vypracovány v programu MS Excel. Po celkové analýze dat budou výsledky interpretovány a následně budou vybrané společnosti navrhnutá doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti jejich zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE POJMU SPOKOJENOST

Pocit spokojenosti je vnímán každým odlišně. Obecně lze ale o spokojenosti říct, že se jedná o odraz pocitu štěstí člověka, či vnímání toho, v jakém rozsahu byly jeho nároky, respektive požadavky, naplněny. Je-li realita shodná s jeho nároky, požadavky nebo očekáváním, je spokojen, naopak jsou-li jeho očekávání odlišná od skutečnosti čili není toto očekávání naplněno, pociťuje zklamání, a tudíž je nespokojen (Kotler a Keller, 2013).

Může být rozlišováno několik druhů spokojenosti, např. spokojenost ve škole, spokojenost s poskytnutými službami, spokojenost v osobním životě anebo spokojenost v zaměstnání, která je hlavním cílem této práce.

1.1 Pracovní spokojenost

Pro pojem pracovní spokojenost neexistuje konkrétní definice. Každý autor ji popisuje odlišně. Například Kollárik (1986) rozlišuje pojem „spokojenost v práci“ a „spokojenost s prací“, kdy spokojenost v práci lze chápat v širším slova smyslu, a to zejména proto, že zahrnuje více aspektů, jako je samotná náplň práce, spolupracovníci či pracovní prostředí. Zatímco spokojenost s prací je chápána v užším slova smyslu, a to z toho důvodu, že se jedná o fakticky vykonatelnou práci společně s odměnou za její plnění.

Armstrong (2007, s. 228) popisuje spokojenost s prací ve své publikaci Řízení lidských zdrojů následovně: „*Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.*“

Pracovní spokojenost je důležitým faktorem nejen pro zaměstnance, ale také pro jejich zaměstnavatele. Se spokojeností se také pojí motivace pracovníků, která je jednak nedílnou součástí náplně práce manažerů, jednak důležitým tématem při řízení HR. Proto, aby byla firma schopna plnit své stanovené cíle, je potřeba správně motivovaný člověk, jenž odvádí skvěle svou práci bez zbytečného chybování, je produktivnější, plní pracovní docházku a podobně. Dalším konceptem v pracovní spokojenosti je tzv. QWL (Quality of Work Life) neboli kvalita pracovního života, která je jedinci vnímána odlišně. Například pro pracovníka výroby to může být vyplácení měsíční mzdy, jako odměna za jeho práci, nebo pracovní podmínky. Pro nováčka ve firmě to může být příležitost naučit se něco nového a získat na dané pozici zkušenosti, což je pro něj přednější než výplata mzdy. QWL je určitá míra, do jaké

jsou zaměstnanci schopni uspokojit své důležité potřeby pomocí svých zkušeností v organizaci. Definicí pracovní spokojenosti může být kvalita vztahu mezi pracovníky a prostředím, ve kterém vykonávají svou pracovní činnost (Inda, 2013).

Pro zajištění QWL v organizaci pro všechny zaměstnance je zapotřebí jednat se všemi spravedlivě bez ohledu na to, jakou pozici zastávají, poskytovat podporu či možnost kariérního růstu, otevřeně komunikovat a také respektovat jejich důstojnost. Pro zlepšování kvality pracovního života se využívají následující techniky (Inda, 2013):

- **Job redesign** spočívá v přepracování úkolů či úloh, aby obohacovaly zaměstnance, což pomáhá uspokojit potřeby tím, že začnou vykonávat jinou, zajímavou a náročnější práci.
- **Career development** neboli kariérní růst, plánování, poradenství v další kariéře apod., napomáhá naplnit očekávání pracovníků orientovaných na úspěch tím, že jim zaměstnavatel poskytuje příležitosti kariérního ale i osobního růstu, což zvyšuje jejich angažovanost.
- **Autonomous work groups** jsou autonomní pracovní skupiny, někdy též označovány jako pracovní tým s vlastním řízením, v níž pracovníci mohou sami rozhodovat, koordinovat a plánovat své aktivity a také odpovídat za svůj úspěch či neúspěch.
- **Flexible work schedules**, flexibilní pracovní plány dokáží poskytovat zaměstnancům určitou svobodu při plánování své práce. Jedná se například o práci na částečný úvazek, sdílení práce, snížení pracovního zatížení či práce rozdělená na krátký a dlouhý týden.
- **Participative management**, participativní management je pro zlepšování QWL důležitý v tom, aby zaměstnanci měli možnost podílet se na rozhodování nebo řízení firmy.
- **Job security** spočívá v zajištění bezpečnosti práce, která je pro pracovníky prioritou.
- **Administrative justice** či zásady spravedlnosti by měly být uplatňovány zejména při přidělování práce, při podávání stížností, v disciplinárním řízení, dovolené a podobně.

1.1.1 Pozitivní faktory působící na pracovní spokojenost

Podle Kocianové (2010) je pro spokojenost zaměstnanců klíčová zejména různorodost náplně práce, jelikož po čase, kdy je vykonávána ta samá činnost, vede k určitému stereotypu a tím k nespokojenosti. S tímto faktorem jsou také spojené určené cíle, jichž chce pracovník dosáhnout, a kde může využít svou iniciativu a zkušenosti či možnost větší autonomie. Jako zesilující faktor spokojenosti fungují také mezilidské a kladné vztahy na pracovišti, finanční ohodnocení a bezpečnost práce.

1.1.2 Negativní faktory působící na pracovní spokojenost

Existuje celá řada negativních faktorů ovlivňující spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Základním a nejvíce častým je však pracovní přetížení a s tím spojený časový a psychický stres, kdy zaměstnanec nedokáže zvládat svou práci. To naznačuje pracovní nároky, které nejsou reálně zvladatelné. Pracovní přetížení se poté může překlénovat i do osobního života zaměstnance, jelikož nemá dostatek času na rodinu a sebe samého. Také špatné vztahy na pracovišti s kolegy nebo nadřízeným snižují pracovní spokojenost. Všechny tyto faktory mohou také později vyvolat psychosomatické problémy (Kocianová, 2010).

2 MOTIVACE JAKO FAKTOR OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST

Proto, aby byl zaměstnanec spokojen v organizaci, v níž působí, je zapotřebí, aby zaměstnanci na vedoucích pozicích své podřízené stimulovali a motivovali. Důvod je prostý, jelikož správně motivovaný člověk odvede lepší práci, dosáhne výrazně lepších výsledků a není potřeba nad takovým zaměstnancem nutná striktní kontrola či dohled. Existuje hned několik faktorů, které mohou pracovní motivaci ovlivnit jak pozitivně, tak negativně. Základní a nejznámější motivační koncepce jsou popsány následovně.

2.1 Motivace vs. stimulace

Motivace je určitý proces, jenž podněcuje, řídí a udržuje chování, kterého by mělo být docíleno. Zahrnuje kognitivní, emoční, sociální a biologické síly aktivující chování jedince. Zjednodušeně lze motivaci chápat jako hybnou sílu určitých činů, proč člověk něco koná. Dle výzkumů je také prokázáno, že úroveň motivace může být u jedinců ovlivnitelná (Verywellmind, © 2020).

Motivaci lze dělit na vnější, přičemž člověk je motivován vnějšími vlivy, jako jsou jiní lidé či události. Další je motivace vnitřní, kdy je člověk inspirován sám sebou, inspirace tedy pochází zevnitř, s cílem zlepšit se v určitých činnostech. V tomto případě jde o tendenci vyšších nároků, avšak úspěchy jsou více uspokojující (Psychology Today, © 2020).

Je také nezbytné rozlišovat motivaci od manipulace. Manipulace zapomíná, dokonce může i poškozovat potřeby a zájmy motivovaného jedince, zatímco motivace je bere v potaz. Jedná se o rozdíl podobný jako např. u nepoctivosti a mravnosti nebo u vyjednávání (Plamínek, 2011).

Stimulaci lze rozumět činnost iniciující nebo podporující jedince k určité činnosti či chování, obvykle pozitivního charakteru, a to za pomoci stimulů. Stimuly lze chápat jako vnější podněty, pobídky. Příkladem lze uvést hmotné odměny zaměstnanců nebo reklama vyvolávající impuls zákazníka k zakoupení konkrétní služby nebo produktu (Kolektiv autorů, 1993).

Zatímco je u motivace zřejmé, že výkon pracovníka bude nějakým způsobem prováděn i nadále, u stimulace je tomu naopak. Přestane-li zaměstnanec dostávat stimuly, lze předpokládat, že se jeho výkonnost zpomalí či dokonce zastaví (Plamínek, 2011).

Plamínek (2015) taktéž popisuje typy používání motivace. Motivace směrem „dolů“ spočívá v bezprostřední odpovědnosti za motivaci a chování lidí, kteří jsou podřízeni v hierarchické

strukturu společnosti. Motivace „do strany“ se vyskytuje zejména při řešení konfliktů, jedná se tedy o motivaci horizontální, protože člověk není v pozici nadřízeného a nemá ani takové právo. Motivace „vzhůru“ je motivace ze strany podřízeného směrem k nadřízenému. Jedná se například o působení lidí na vyšší úrovni nerespektující své podřízené ani z pohledu rovnoprávnosti. Posledním typem motivace je motivace „dovnitř“ neboli sebemotivace, sebepoznání.

2.2 Maslowova pyramida potřeb

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu. Tuto hierarchii lidských potřeb definoval psycholog amerického původu A. H. Maslow již v roce 1943. Vychází z postupného uspokojování od základních potřeb až po poslední bod pyramidy, jímž je potřeba seberealizace (viz. Obrázek 1).



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Filozofie úspěchu, © 2011-2020)

- 1. Fyziologické potřeby** jsou základními a zároveň důležitými potřebami. Dle A. H. Maslowa jsou označovány jako „potřeby existence“. To znamená, že pokud nejsou tyto naplněny, není podstatné řešit jakékoliv navazující, jelikož bez těchto by člověk nemohl existovat, fungovat. Prostým příkladem jsou zejména biologické potřeby, jako je dýchání, vylučování, přijímání potravin a tekutin apod.
- 2. Potřeby jistoty** zahrnují pocit zdraví a bezpečí. Jde o velice důležitou část pyramidy, bez níž sice člověk dokáže žít, ale je frustrovaný a spíše přežívá. Tuto potřebu, aby byla uspokojena, ovlivňují obzvlášť pracovní podmínky a prostředí.

3. **Sociální potřeby** zahrnují pocity sounáležitosti, lásky, přátelství nebo společenského přijetí, pocitu takového, že člověk někam patří a má možnost družít se s ostatními. K uspokojení této potřeby je klíčová pracovní atmosféra a kolegové.
4. **Potřeby uznání**, někdy nazývány jako potřeby vlastního ega, zvyšují naše sebevědomí, jsou-li uspokojeny. Jedinec potřebuje totiž určitou zpětnou vazbu od svého okolí, která je pro většinu zaměstnanců důležitější než výplata mzdy. Příkladem je úspěch, respekt, ocenění.
5. **Potřeby seberealizace** jsou definovány tím, že jedinec dokáže rozvíjet vlastní potenciál, schopnosti, kreativitu apod.

Abraham Maslow také tvrdil, že již uspokojená potřeba přestává motivovat, vyjma potřeby seberealizace, jež nedokáže být nikdy zcela uspokojena. V praxi ale nemusí tento model motivace platit stoprocentně. Ne všichni pracovníci mají sklon k tomu uspokojovat další navazující potřeby stejně tak, jako není podmínkou k uspokojení vyššího stupně potřeb uspokojit potřeby na nižším stupni. To značí jediné, a to je to, že by se mělo ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně (Český rozhlas, © 1997-2020; Urban, 2017).

2.3 Alderferova teorie motivačních potřeb

Motivační teorie podle C. Alderfera v jisté míře navazuje na Maslowovu, kdy jeho popisovaných pět úrovní zredukoval pouze do tří (Mikuláščík, 2015):

1. **potřeby existenční** – do této skupiny patří potřeby fyziologické a potřeby jistoty,
2. **potřeby vztahové** – v této části potřeb se nachází pouze sociální potřeby, a to jak pozitivní, tak negativní,
3. **potřeby růstové** – v poslední skupině popisuje Alderfer potřeby uznání a určité seberealizace znamenající dosažení konkrétního cíle.

C. Alderfer nebyl zastáncem Maslowovy pyramidy potřeb, konkrétně jejího uspořádání. Odkazuje na to, že i přes neuspokojení základních potřeb, jako jsou potřeby fyziologické, člověk neustále touží po uspokojování svých tužeb, kterých se snaží aktivně dosáhnout. Příkladem uvádí například malíře Vincenta van Gogha, jenž je známý tím, že i přes neúspěch prodeje svých maleb, neustále pokračoval v tom, čím byl posedlý. Na základě toho vznikl mechanismus závislosti zvaný jako frustrační regrese (Mikuláščík, 2015).

Frustrační regrese má dvě podoby. **Vztahový frustrační cyklus** spočívá v uspokojení existenčních potřeb vedoucí k potřebám vztahovým, ovšem nejsou-li potřeby vztahové uspokojeny, dochází ke zvýšení potřeb existenčních. Druhá podoba regrese je **růstový frustrační cyklus**, který má tzv. kompenzační charakter. Uspokojování vztahových potřeb vede ke zvyšování potřeb růstových, ovšem nejsou-li potřeby růstové uspokojeny, dochází ke zvyšování potřeb vztahových (Mikuláščík, 2015).

2.4 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Na základě Maslowovy pyramidy, v roce 1959 publikoval americký psycholog F. I. Herzberg dvoufaktorový model pracovní motivace. Z prvopočátku spočíval v tom, že spokojenost a nespokojenost zaměstnance s prací byla ovlivněna dvěma různými faktory, proto tyto aspekty nemohly být měřeny s totožnou spojitostí. Díky tomu začal Herzberg uskutečňovat různé studie, které měly určit, jaké faktory ovlivňují pracovní prostředí a s tím spojenou spokojenost a nespokojenost. Jádrem dvoufaktorové teorie je rozdíl mezi motivačními (motivátory) a hygienickými faktory neboli vnitřními a vnějšími faktory (Kollárik, 1986).

a) Motivační (vnitřní) faktory

Motivační faktory či motivátory, které Herzberg značil také jako „the need for growth or self-actualisation“ neboli „potřeba růstu nebo seberealizace“, zahrnují samotnou práci, úspěch, uznání, odpovědnost nebo osobní růst, finanční odměnu (prémie, bonusy), získávání nových zkušeností apod. Působením těchto faktorů se zvyšuje nejen pracovní nasazení, ale i spokojenost (Life Science Journal, 2017).

a) Hygienické (vnější) faktory

Tato kategorie faktorů se týká „potřeby vyhnout se nepříjemnostem“ (anglicky the need to avoid unpleasantness). Zlepšením vnějších faktorů, jako jsou zejména vztahy na pracovišti či s nadřízenými, pracovní prostředí a podmínky nebo plat, odpovídá snížení pracovní nespokojenosti, tedy vyšší spokojenosti (Life Science Journal, 2017).

Jednotlivé příklady vnitřních a vnějších faktorů obsahuje následující tabulka (Tabulka 1).

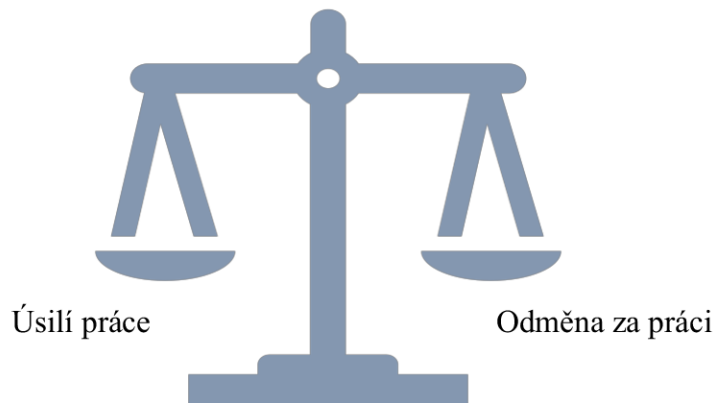
Tabulka 1 Motivační a hygienické faktory (Life Science Journal, 2017)

Motivační faktory (motivátory)	Hygienické faktory
Pokrok	Mezilidské vztahy
Pracovní činnost	Plat
Možnost růstu	Zásady a správa
Uznání	Dozor
Úspěch	Pracovní podmínky
Odpovědnost	

Vnitřní faktory působí zejména na zlepšení a zvýšení pracovní spokojenosti, zatímco vnější faktory zmírňují nespokojenost s prací. Důležité je ale brát v potaz to, že nespokojené pracovníky nelze motivovat snadno. To samozřejmě znamená, že jejich motivace bude nákladnější, ale chceme-li spokojeného zaměstnance, musíme jeho nespokojenosti zamezit. Dalším poznatkem Herzbergovy motivační teorie je, že zamezením či úplným odstraněním této nespokojenosti nemusí vždy vést k pracovní motivaci. V praxi se můžeme setkat s řadou firem, které na základě toho zvyšují mzdy, nabízejí různé benefity a výhody, avšak zjišťují, že to k žádné motivaci nevede. Důvodem je, že zaměstnancům chybí již zmiňované motivátory, jelikož pak nevykonávají svou práci s radostí, ale pouze za účelem výdělku (Urban, 2017).

2.5 Adamsova teorie spravedlnosti

Jedná se o teorii amerického psychologa Adamse (1963), jejímž cílem je existence dvou hlavních principů, a to existence vstupů a výstupů (viz. Obrázek 2). Vstupy v této teorii můžeme chápat jako pracovní úsilí, které pracovník vynaložil. Výstupem je poté odměna za toto vynaložené úsilí. Důležité je také poukázat na to, že zaměstnanci se musí cítit spravedlivě v porovnání se svými kolegy. Hlavním faktorem teorie spravedlnosti je individuální hodnocení pracovníka a odměny, zejména finanční. Tuto spravedlnost lze měřit jako vztah vytíženosti zaměstnance k odměnám, v porovnání s odměňováním jeho kolegů za obdobné výkony. Výsledkem je poté spokojenost osoby s odměnou, kterou obdržela za své úsilí. Pokud je ale odměna udělena nespravedlivě, zaměstnanec začne měnit své postoje a chování, a to buď tak, že začne vynakládat méně úsilí, a tedy snižuje svůj vstup, nebo taktickým zvýšením svých vstupů, což se projevuje jako chtíč po zvýšení mzdy.

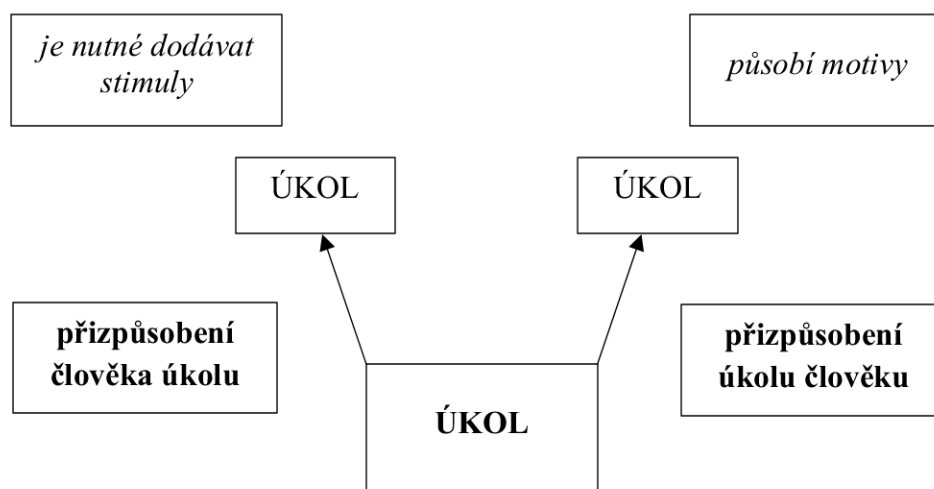


Obrázek 2 Adamsova teorie spravedlnosti (Upraveno podle Adamse, 1963)

2.6 Nástroje pracovní motivace

Aby byl zaměstnanec neustále motivován je důležité, aby práce nebyla stereotypní, nýbrž doplňována různými aktivitami. Pro to, aby byla pracovní motivace zaměstnanců úspěšná, je potřeba správně zvolit faktory motivace a jejich následné využití. Jde o to, aby vedoucí pracovník vybral ty faktory, které odpovídají jak požadavkům zaměstnanců, tak určitým možnostem firmy. Také zodpovídá za to, aby byly využívány ve správném okamžiku a při vhodné příležitosti (Urban, 2017).

Existuje i zlaté pravidlo motivace (Obrázek 3), které by nemělo být v organizacích opomíjeno. Jedná se o princip, kdy by měl být úkol přiřazen pracovníkovi, nikoli naopak, tedy pracovník přiřazen úkolu (Plamínek, 2011).



Obrázek 3 Zlaté pravidlo motivace (Upraveno podle Plamínka, 2011, s. 71)

2.6.1 Motivující pracovní místo

Motivujícím pracovním místem je chápána možnost zaměstnanců vykonávat autonomní, souhrnnou, různorodou a podstatnou práci, na jejímž základě jim zaměstnavatel či nadřízený poskytuje zpětnou vazbu, která u pracovníků vyvolává určitý pocit sounáležitosti, důležitosti. To se poté odráží nejen na jejich celkové spokojenosti a motivaci, která se může na základě tohoto motivujícího pracovního místa zvyšovat, ale také na dosahování nejlepších výsledků a výkonů jak zaměstnanců, tak i společnosti jako takové (Šikýř, 2014).

2.6.2 Odměny

Nejzákladnějším motivačním nástrojem je odměna, kterou lze chápat jako uspokojení potřeb pracovníka za vykonávanou činnost. Nejedná se ale pouze o odměnu finanční či hmotnou. Z psychologického hlediska se může jednat o vše, co je pro zaměstnance určitým způsobem atraktivní či příjemné, což ho nadále motivuje tuto aktivitu vykonávat. Nejideálnější je, když danou činnost provádí z důvodu takového, kdy není zainteresován odměnou, ale tím, že ho práce baví a zároveň může rozvíjet své dovednosti. Podle Urbana (2017) tak lze hovořit o motivaci pozitivní.

Jak uvádí Koubek (2011), v moderní personalistice však nejsou odměny jen formou platu nebo mzdy, ale zahrnuje do ní také nefinanční zaměstnanecké výhody (placená dovolená, pořádané kulturní akce, možnost využívání služebního automobilu, sleva na firemní výrobky apod.), povýšení zaměstnance, vzdělávání, uznání formou pochvaly nebo příznivější pracovní podmínky (vlastní kancelář, služební počítač...) a podobně.

2.6.3 Sankce

Na druhé straně existuje motivace negativní ve formě sankcí, kterou popisuje Urban (2017) v knize Motivace a odměňování pracovníků. Jedná se o určitý trest za to, že zaměstnanec nevykonal svou práci např. včas či kvalitně, ale opět se nejedná pouze o tyto případy, avšak o cokoli, co pro něj není příjemné. Sankce může představovat nástroj motivace jak hmotný (např. mzda), tak nehmotný (např. kritizování) a je vhodný především v okamžiku, kdy chceme zamezit určitým negativním vlivům. Jeho využití by nemělo být časté, jelikož ve srovnání s pozitivní motivací není tak efektivní, a to z toho důvodu, že pokud je známo, že zaměstnanec není schopný svou práci zvládat, např. nemá předpokládané dovednosti, což značí, že jeho snížení produktivity není záměrné, ale přesto mu uložíme určitý trest, většinou to vede ke zvýšení nespokojenosti a následným opuštěním pracovního místa.

2.6.4 Finanční motivační nástroje

V dnešní době již není finanční odměna tak efektivním motivačním nástrojem, jako tomu bývalo v minulosti. Úkolem tohoto nástroje je zejména udržování hodnotných zaměstnanců, jejich motivace ke zvýšení produktivity, ale také k vytváření určité spravedlnosti v odměňování.

Formy hmotného odměňování mají různou podobu, jejichž rozdílnost spočívá v tom, jak je daná práce náročná, jaké dovednosti a schopnosti zaměstnanec má a jaké výsledky dosahuje.

Pod pojem finanční motivační nástroje se zařazují následující typy mezd Urban (2017):

- a) **Pevná mzda** – jedná se o mzdu, která je vyplácena na základě hodinové, týdenní nebo měsíční sazby. Výše mzdy odpovídá schopnostem a výkonu pracovníka a jejím cílem je jeho získání, udržení a ocenění za obtížnost práce. Zvýšení by mělo nastat v okamžiku, přechází-li zaměstnanec na odpovědnější pozici nebo má v průběhu roku dobré hodnocení.
- b) **Osobní ohodnocení** – jde o procentuální část mzdy, která je založena na plnění pracovních předpokladů, norem a může být i odebrána. Základním cílem je motivování ke zvýšení produktivity, ale také ocenění schopných pracovníků.
- c) **Pohyblivá složka mzdy** – význam spočívá ve vyplacení těchto prémie tehdy, jsou-li předem stanoveny požadavky pro jejich získání a pracovník je tedy schopen tyto požadavky ovlivnit, a tedy těchto výsledků docílit.
- d) **Zaměstnanecké benefity** – v dnešní době velice oblíbený motivační faktor, jenž slouží k zintenzivnění spokojenosti, zvýšení kvalifikace, rozvoje a odpočinku či rekreaci. Jedná se o výhody ve formě slev, čerpání služeb, finančních odměn apod.

Pod finanční motivací si lze představit základní mzdu nebo zaměstnanecké výhody/benefity, které závisí nejen na pracovních schopnostech a odvedené práci, ale i cílech firmy. Přesto ale vznikají nové trendy, jako je odměňování založené na znalostech a vývoji zaměstnanců nebo výkonové odměňování (Urban, 2017).

2.6.5 Nefinanční motivační nástroje

Nefinanční motivace je spojená především s individuálním přístupem k jednotlivým zaměstnancům. Své využití si najde zejména v organizacích, které nemají takové prostředky na to, aby si mohly dovolit enormně zvyšovat a následně vyplácet vyšší mzdy. Vnitřní motivace

může zahrnovat např. zpětnou vazbu, pochvalu, uznání, zvyšování sebedůvěry, delegování odpovědnějších kompetencí a podobně. Zpětná vazba by měla být poskytována co nejdříve, aby vyzněla důvěryhodně a pracovník tak dostal např. příležitost se k dané situaci vyjádřit či změnit své jednání. Měla by být také konkrétní, a to jak negativně, tak pozitivně. Pochvala a uznání vynakládá firmě nulové náklady, a přesto je nejefektivnější, jelikož ve většině případů vede ke zvýšení pracovního nasazení (Urban, 2017).

2.6.6 Nevhodné nástroje pracovní motivace

Ne všechny motivační praktiky jsou podle Urbana (2017) vhodné k dosažení spokojenosti zaměstnance. Firma, resp. zaměstnanci z personálního oddělení, kteří mají pravomoc k udělování motivačních stimulů většinou nepřemýšlí nad negativními dopady těchto nástrojů. Jedná se např. o vyhlašování zaměstnance roku (popř. měsíce či čtvrtletí), kdy je odměněn pouze jeden pracovník, tudíž výkony ostatních ustupují do pozadí a jejich motivace vzápětí klesá. Tento nástroj tedy rozporuje heslu, že všichni pracovníci, kteří odvedli dobrou práci, mají být odměněni. V praxi je tedy potom lepší se tomuto postupu vyvarovat. Další obdobnou kategorií je „škatulkování“ zaměstnanců, jako jsou talenti či hvězdy. Ve většině případů se jedná o pracovníky, kteří nemají potřebu být zviditelňováni, protože jedině, po čem touží, je využívat své vlohy a pracovat samostatně. Tento způsob motivace je demotivující pro ostatní pracovníky, kteří nebyli mezi tyto „talenty“ vybráni (Urban, 2017).

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ

Fluktuace zaměstnanců (anglicky Employee Turnover) vychází z latinského slova „fluctuare“ a značí změnu, proměnlivost či výkyvy. V tomto případě se tedy jedná hlavně o opěťovanou změnu zaměstnání.

Pokud se vyskytuje fluktuace ve větší míře, je důležité zjistit, co zaměstnance vede k tomu opustit stávající firmu a odejít ke konkurenci. Ve většině případů je to odchod zejména za vyšším výdělkem, ale mnohdy se však může jednat např. o nedostatky manažera, zejména v oblasti spolupráce a komunikace se zaměstnancem.

Pojem fluktuace však nemusí vždy znamenat negativního ukazatele. Lze ji dělit na fluktuaci žádoucí a nežádoucí nebo dobrovolnou a nedobrovolnou.

Dytrt (2006) dělí fluktuaci na žádoucí a nežádoucí. **Žádoucí fluktuace** je pro organizaci pozitivní, jelikož do ní nastupuje nový zaměstnanec, který může poskytnout své know-how a zkušenosti získané v průběhu pracovního či vzdělávacího života. Naopak **nežádoucí fluktuace** značí negativní situaci nejen z pohledu organizace, ale i státu, protože musí vynakládat prostředky na výplatu sociální podpory v nezaměstnanosti apod.

Dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuaci popisuje Armstrong (2007). Již z označení lze lehce vyvodit, co jednotlivé druhy fluktuace znamenají. **Dobrovolná fluktuace** značí dobrovolný odchod pracovníka. Ačkoliv pro pracovníka se tak jedná o pozitivní situaci, respektive v momentě jeho odchodu, k němuž měl důvod, pro organizaci se jedná o negativní jev, a to z důvodu, že musí vynaložit finanční prostředky a úsilí na to, získat nového pracovníka, kterého je potřeba zaškolit a zaučit. Na druhé straně **nedobrovolná fluktuace** značí rozhodnutí zaměstnavatele stávajícího pracovníka propustit, např. z důvodu nespokojenosti, hrubého porušení pracovní kázně, nadbytečnosti apod. Může se však jednat i o odchod zaměstnance na mateřskou dovolenou, do důchodu nebo z důvodu zdravotních potíží.

3.1 Důvod stability

Pro zjištění důvodu opuštění pracovního místa ve firmě musí být vymezeny aspekty, které zaměstnance v práci udržují. Již dříve v této práci byly definované určité potřeby a motivační nástroje, ale také následující důvody, které budou vysvětleny, jsou pro stabilitu pracovníků podstatné.

3.1.1 Peníze

Do profese dochází každý zaměstnanec z nejdůležitějšího důvodu a tím jsou peníze. Ty potřebuje pro potřebu své existence. Bednář (2018) popisuje tři rozdílné úrovně platů – **nejnižší suma**, za kterou jsou jedinci ochotni pracovat. V tomto případě je na místě si uvědomit, že pokud bude zaměstnanec dostávat tuto částku nebo dokonce nižší, než je tato, bude ochoten pracovat pouze do doby, než si najde zaměstnání s lepšími finančními podmínkami. Další úrovní je **srovnatelný plat**, popř. o mírně vyšší, stabilizující pracovníka z důvodu komparace s kolegy. Svůj plat vnímá jako dostačující i přesto, že by si přál více. **Motivační plat** slouží jako nadstandardní finanční ohodnocení, ale je za něj také vyžadován tomuto platu příslušný výkon. Působí jako stimul k odvádění vyšších pracovních výkonů, za něž zaměstnanci cítí určitou odpovědnost.

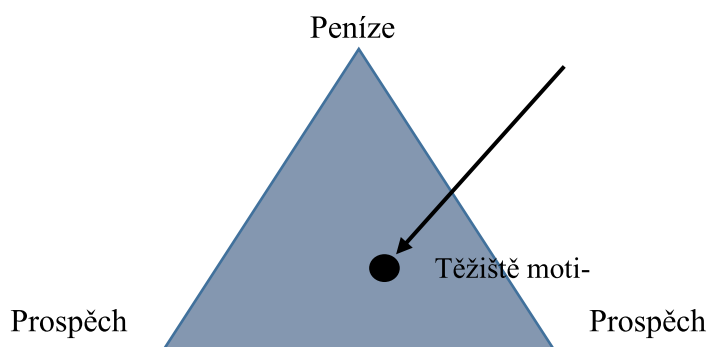
3.1.2 Lidé

Pokud je pracovní kolektiv sestaven správně (např. dle věkových kategorií či vzdělání, odbornosti) a lidé si spolu dokážou rozumět, v některých případech to okamžitě vytváří pozitivní prostředí pro odvádění lepších výkonů a tím k pracovní spokojenosti. Někdy ale také budování vztahů pro posílení soudružnosti vedoucí ke snížení fluktuace může výkony dokonce omezovat (Bednář, 2018).

3.1.3 Prospěch

Lidé vykonávající v zaměstnání určitou činnost, chtějí být prospěšní, chtějí vykonávat práci, jež má význam a zároveň se podílet na úspěchu organizace. Samozřejmě má prospěch rozdílnou váhu u nekvalifikovaných, respektive méně kvalifikovaných zaměstnanců a kvalifikovaných zaměstnanců. Pro méně kvalifikované pracovníky není prospěch dlouhodobou záležitostí, zejména pokud se od nich očekává neustále totožný výkon. Naopak kvalifikovaní zaměstnanci vnímají užitečnost a prospěch jako aspekt, díky kterému se cítí být součástí organizace, jelikož jejich práce dává smysl a mohou pracovat samostatně, uvádí Bednář (2018).

V každé firmě však může platit něco jiného, protože ne každý pracovník hledá ve své práci smysl či užitek, a to je dáno tím, že těžiště motivace (viz. Obrázek 4) je u každého odlišný. Klíčové je ale zejména poznat své zaměstnance, a hlavně s nimi komunikovat, a to nejlépe formou face to face (z očí do očí).



Obrázek 4 Těžiště motivace (Urban, 2017)

3.2 Důvod odchodu

Očividně nejčastějším důvodem k odchodu u méně kvalifikovaných zaměstnanců je finanční ohodnocení. V případě, že zaměstnanci dostávají méně, tedy mzda se nachází pod úrovní jejich existenčních potřeb, nepomůže ani přívětivé prostředí či kolektiv, popřípadě již zmíněný pocit užitečnosti a prospěšnosti pro firmu. Pro kvalifikované zaměstnance to mohou být vztahy na pracovišti, ať už se svými kolegy či nadřízenými, nebo nemožnost osobního růstu a uplatnění svých znalostí a poznatků. Fluktuace špičkových zaměstnanců je důvodem dosažení určitého maxima uspokojení při vykonávání pracovní činnosti, nemožnost dalšího kariérního růstu nebo kvalifikačního zdokonalení. Fluktuace zaměstnanců samozřejmě nemusí být zpravidla pro firmu negativní. V určité míře je zdravá, ale pokud tuto již překročí, značí to problém, jenž je potřeba řešit, a to hlavně pomocí komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným. Jelikož pokud v organizaci přetrvávají určité konflikty a nesrovnalosti, které působí na nespokojenost zaměstnance, je zcela zjevné, že konkurenční finanční nabídka rozhodne o jeho odchodu (Bednář, 2018).

3.3 Opatření proti fluktuaci

Základem pro omezení fluktuace je již několikrát zmíněná komunikace. Pokud sám nadřízený nemá časovou kapacitu na vyslechnutí každého zaměstnance, pro tento účel slouží vedoucí jednotlivých vnitropodnikových středisek, kteří získávají zpětnou vazbu, později prezentovanou na pravidelných poradách, jsou-li organizovány (Bednář, 2018).

Proti-fluktuační opatření může být zaměřeno na jednotlivce, jednotlivé skupiny nebo firmu jako celek tak, jak je uvedeno v následující tabulce (Tabulka 2).

Tabulka 2 Dělení opatření proti fluktuaci (Bednář, 2018)

Zaměření	Opatření	Vliv
Jednotlivec	Operativní	Okamžitý
Skupina	Operativní, strategické	Střednědobý
Firma jako celek	Systémové	Dlouhodobý

Jak je z tabulky (Tabulka 2) zřejmé, nejrychleji fungujícím opatřením je opatření operativní sloužící převážně na jednotlivce. Pro skupinu je to poté opatření operativní až strategické a pro firmu jako celek pak fungují opatření systémová s dlouhodobým vlivem.

3.3.1 Hodnocení pracovníka

Nedílnou součástí motivace pracovníka je i jeho hodnocení, které získá na základě jeho pracovního výkonu. Z pohledu nadřízeného se pracovní výkon zaměstnance měří pomocí kritérií, jako je dosahování konkrétních cílů společnosti, kvalita výkonu, produktivita, flexibilita, odborná způsobilost apod. Ve většině případů se pro zjištění těchto kritérií provádí hodnotící rozhovor, který by měl být v neformálním prostředí pro navození uvolněné a přátelské atmosféry, moderátor neboli hodnotitel by měl být dobře připravený a zaměřený zejména na výkony pracovníka, nikoliv na jeho osobnost, na závěr hodnotícího rozhovoru pak stanovit určité cíle a plány do budoucna a celý rozhovor pozitivně ukončit (Kocianová, 2010).

Hodnocení pracovníků by mělo probíhat průběžně, příležitostně či systematicky a pro každé období by měl být zastoupen kompetentním hodnotitelem. Může se jednat například o nadřízeného, kolegy, podřízené, třetí osoby – zákazníky nebo sebehodnocení atd. (Kocianová, 2010).

Pro hodnocení pracovníků lze využít i hodnotící pohovor spočívající v objasnění zaměstnanci konkrétní význam pohovoru s pozitivním úvodem. Poté zaměstnanci položit otázku např. na pracovní problémy, množství času vykonáváním jednotlivých činností, dokonce může napomoci i při připomenutí skutečností, které byly opomenuty. Nejprve přijde na řadu pozitivní hodnocení, tedy pozitivní skutečnosti a poté ty negativní ve formě kritiky. Následuje hodnocení plnění úkolů a ukazatelů, hodnocení kvalit hodnoceného a pohovor je zakončen určenými kroky ke zlepšení odváděných výkonů pracovníka (Bělohávek, 2017).

Z pohledu pracovníka je pak cílem jeho hodnocení získání zpětné vazby, informací o případném kariérním růstu, osobním rozvoji a v neposlední řadě také sdělit svou vizi o své pracovní pozici a jeho působení ve společnosti (Kocianová, 2010).

3.3.2 Systém hodnocení a motivace

Podle Bednáře (2018) se jedná o systém, jenž je v každé organizaci odlišný. Základem je však nejen to, jak vysoké ohodnocení zaměstnanec pro jeho spokojenost dostane, ale také to, jak je mu tato odměna předána či komunikována. Existují nejen finanční motivační odměny, na které jsou pracovníci zvyklí, že dostanou každý měsíc, ale rovněž odměny psychologického charakteru, mezi něž patří například (Bednář, 2018):

- **Výroční benefit**, některými zaměstnavateli označujícími také jako „dárkový den“, pomáhá z části budovat spokojenost zaměstnanců, a s tím spojené jejich udržení formou budování vztahu mezi oběma stranami. Dalším příkladem může být i dovolená, do níž vloží zaměstnanci část svých financí, tudíž jsou určitým způsobem vázáni ve firmě dále vydržet. Také toto značí jejich zainteresovanost ve firmě. O těchto zmíněných příkladech lidé hovoří již dlouhou dobu před jejich uskutečněním, těší se na ně a vědí, že se o nich bude ještě poté dlouho hovořit a vzpomínat. Pokud nejsou zaměstnanci frustrování, jsou ochotni se na těchto akcích také podílet.
- **Kariérní růst** není samozřejmě pro všechny pracovníky a rovněž ne všechny firmy tento motivační systém nabízejí. Je vhodný především pro mladé nebo kvalifikované lidi, ale například u věkově starších zaměstnanců nebo žen v mnoha případech nefunguje. Problémem kariérního růstu je obzvlášť jejich formalismus. Personalista by měl s pracovníky komunikovat a průběžně se jich ptát. To poukáže na to, zda je daný zaměstnanec se svou pozicí spokojený nebo zda touží po osobním růstu. Plánovaný růst slouží pro stabilizaci zaměstnanců, kteří se dívají do budoucnosti, a tudíž nemají tendence k opuštění společnosti.

3.3.3 Podpora komunikace

Komunikace je důležitá ve všech směrech života. Proto, aby zaměstnanci neodcházel je zapotřebí, aby komunikovali a vnímali firmu jako celek, tedy že firma jsme my všichni, což zvyšuje jejich důvěru. Důvěra je pro omezení fluktuace důležitá z toho důvodu, že je obtížné opustit místo kvůli lepšímu, když v současnosti pracují s lidmi, kteří jsou pro ně důvěrní a už se nejedná jen o kolegy, ale také přátele. Je zjevné, že tohoto opatření lze docílit především

v malých firmách, ale dokonce i ve velkých organizacích, a to tak, že se na nich bude pracovat. Lákání jiných společností na vyšší plat nebude mít v okamžiku takový vliv, pokud pracovník bude svého dosavadního zaměstnavatele vnímat pozitivně a to tím, že budou naplněny jeho základní potřeby (Bednář, 2018).

Lze využívat i interních komunikačních prostředků, jichž existuje celá řada. Firemní noviny, intranet, letáky, obrazovky či nástěnky s informacemi nebo porady.

Nejoblíbenějším se však stávají mimopracovní aktivity, jako jsou různé teambuildingy, které podporují komunikaci a ucelují vztahy nejen mezi samotnými pracovníky, ale i mezi pracovníky a managementem (mladypodnikatel.cz, © 2011–2021).

3.3.4 Podpora věrnosti zaměstnanců

Bednář (2018) uvádí, že pro podporu loajality zaměstnanců je zapotřebí stanovovat společné cíle a za jejich dosažení odpovídající odměny či ocenění. Obecně platí, že se lépe pracuje v týmu. Pro jeho fungování je klíčové, aby měl v čele určitou autoritu, zpravidla svého nadřízeného. Dalším důležitým aspektem pro účinnost je, aby týmy nebyly oceňovány jako celek, ale v kombinaci s individuálním oceněním, a v pravidelných intervalech, aby toto mělo smysl, užitek. Je lepší odměňovat pravidelně a po menších částech než jednou, jelikož tak může být docíleno silného vztahu. V praxi se může jednat o týmy v rámci jednotlivých oddělení (obchodní, personální, technické) nebo poboček.

O fluktuaci lze tedy obecně říct, že na organizace nemá jednoznačně negativní nebo pozitivní vliv, protože vždy záleží na konkrétní situaci. Určitá míra fluktuace má zdravý význam, avšak při častějších odchodech zaměstnanců by se organizace měla začít fluktuací zabývat a hledat důvody jejího vzniku. Fluktuaci lze také měřit pomocí vztahu mezi počtem ukončených pracovních poměrů zaměstnanců s průměrným počtem stávajících zaměstnanců za jednotku času, vyjádřené v procentech. Některé zdroje uvádí, že zdravá míra fluktuace je kolem 10 %, pokud však překračuje míru 20 %, začíná působit negativně a stává se určitou hrozbou (Managementmania, © 2011-2016).

$$\text{Míra fluktuace za rok} = \frac{\text{Počet ukončených pracovních poměrů za rok}}{\text{Průměrný počet stávajících zaměstnanců za rok}} \times 100 \quad (1)$$

4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Pracovní spokojenost a její měření je jedním z klíčových nástrojů řízení lidských zdrojů v současné době. Management firmy by se neměl zaměřovat pouze na měření spokojenosti zákazníků, ale zejména také na spokojenost svých zaměstnanců, jelikož je pro danou organizaci důležitým ukazatelem toho, jak funguje a jaké je její firemní zdraví. Pracovní spokojenost se odráží na výkonech zaměstnanců, celkové atmosféře, ovlivňuje kooperaci pracovníka s firmou, a dokonce v určité míře zabraňuje fluktuaci.

Cílem tohoto měření je získání zpětné vazby od zaměstnanců, např. spokojenost s pracovními podmínkami, finančním ohodnocením, vzděláváním, osobním rozvojem a růstem, organizačními změnami, komunikací apod. Současně napomáhá podnikům odhalit jejich silné a slabé stránky. Dotazování spojené s pracovní spokojeností není trendem pouze v nadnárodních společnostech s moderním personálním řízením, ale i ve středních a malých firmách. Z pohledu zaměstnanců se jedná o kladně hodnocený počín, jelikož mají možnost vyjádřit své názory a mohou rovněž ovlivnit další vývoj organizace.

Dříve tomu nebylo tak, ale s modernizací řízení lidských zdrojů se spokojenost zaměstnanců neměří jen v nadnárodních, ale začíná se objevovat už i ve středních i malých společnostech. Z pohledu zaměstnance je měření pracovní spokojenosti chápáno jak kladně, tak záporně. Kladně z toho důvodu, že je o ně projevem zájem a mají tak možnost vyjádřit svůj názor anonymně. Záporně proto, že i přes anonymitu mají strach se vyjádřit, např. z důvodu výpovědi. Osoba pověřená získáním těchto informací o pracovnících je nemá v úmyslu žádným způsobem kárat či postihovat. Cílem je zjistit zejména jejich potřeby či odhalit slabé a silné stránky společnosti (Metody a techniky sběru dat, © 2021).

Samotná fáze přípravy a následná aplikace průzkumu je časově velmi obtížná. Prvním krokem je definování problému, proč potřebujeme měřit spokojenost. Druhým krokem je stanovení plánu výzkumu. V další fázi získáváme informace, jež dále analyzujeme a v poslední fázi interpretujeme personálnímu managementu (viz. Obrázek 5).



Obrázek 5 Fáze výzkumu (Marketingový výzkum – jeho techniky a fáze, © 2015)

4.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je odborný přístup používaný k identifikaci problémů a jejich příčin, sběru významných informací, analýze a interpretaci získaných informací v procesu rozhodování managementu. Dále se uvádí, že marketingový výzkum je vědní disciplína, která čerpá i z dalších zdrojů, jako je ekonomie, statistika, sociologie či psychologie (Kozel a Sašínková, 2018).

4.1.1 Proces marketingového výzkumu

Samotná příprava a následná realizace výzkumu je vysoce náročná, a to zejména z hlediska časového. Jeho délku lze vymezovat v rámci týdnů až měsíců. Proto je důležité vymezit data, která je potřeba zajistit, vyčkat konkrétní dobu pro navrácení získaných informací a po následné analýze těchto dat výsledky prezentovat managementu. Proces marketingového výzkumu lze rozdělit do následujících stádií (Kotler a Keller, 2013):

1. definování problému,
2. plánování výzkumu,
3. shromažďování neboli sběr informací,
4. analyzování informací,
5. prezentace zpracovaných získaných dat (výsledků),
6. rozhodnutí managementu.

4.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Dělení na kvantitativní a kvalitativní výzkum je z hlediska problémů, které má konkrétní typ výzkumu za úkol řešit. Zároveň se oba typy výzkumů navzájem doplňují, jelikož kvantitativní výzkum pracuje jen s čísly a procenty, protože zkoumá četnost daných jevů, zatímco kvalitativní výzkum je zaměřený více do hloubky a zkoumá spíše vztahy a příčiny (Karlíček, 2018).

4.2.1 Kvantitativní výzkum

Význam kvantitativního výzkumu spočívá v získání určité reakce, odpovědi na otázku „kolik“, přičemž se zaměřuje na statistickou analýzu dat. Jeho výstupem jsou ve většině případů grafy a tabulky přinášející zprávy o zastoupení určitého úkazu, jevu nebo názoru, a to ve

dvou formách. První z nich představuje výstup informací pomocí absolutní četnosti, jako je konkrétní počet jednotek. Druhou formou je relativní četnost spočívající ve vyjádření získaných výsledků v procentech (Tahal, 2017).

Kvantitativní výzkum má za cíl zjistit kolik jednotlivců má určitý postoj, názor, jaký mají způsob chování, kolik jednotek je spokojeno/nespokojeno apod. Nejčastější formou získávání dat je experiment, dotazování nebo pozorování (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

4.2.2 Kvalitativní výzkum

Význam kvalitativního výzkumu spočívá v získání odpovědi na otázku „proč“, přičemž jeho smyslem je obsahová analýza získaných dat. Cílem kvalitativního výzkumu je zejména porozumění způsobu myšlení a následného rozhodování zákazníků. Výzkum probíhá pomocí strukturovaného rozhovoru mezi moderátorem (výzkumníkem), který musí mít sociologické znalosti a schopnost řídit interview, a respondenty (menšími skupinami či jedinci), kteří jsou vybíráni na základě rekrutačních kritérií sloužící pro vybrání správných respondentů (Tahal, 2017).

4.2.3 Hypotéza

Hypotéza je nedílnou součástí jakéhokoliv výzkumu, jelikož je na jejím základě jednodušší stylizace dotazníku. Podle statistického testování stanovené hypotézy dojde následně buď k jejímu potvrzení či vyvrácení (Hypotéza, © 2020).

U kvantitativního výzkumu dojde k určení hypotézy před jeho samotným zahájením, naopak u kvalitativního výzkumu se hypotéza stanovuje v jeho průběhu (Paulovčáková, 2015).

4.3 Způsoby měření spokojenosti zaměstnanců

Mezi nejoblíbenější a nejčastěji využívané způsoby měření spokojenosti patří rozhovory, dotazníkové šetření nebo jejich kombinace, diskuse.

4.3.1 Dotazník

Ferjenčík (2010) definuje dotazník jako standardizované interview prováděné nikoli v mluvené, ale v písemné formě. Jeho výhody spočívají v úspoře času, ale i finančních prostředků, naopak nevýhoda je např. nižší důvěryhodnost získaných dat.

Spokojenost zaměstnanců se nejčastěji měří na základě dotazníků. Je zapotřebí jim věnovat dostatečné množství času, jelikož správná formulace, stručnost a jasnost otázek je důležitá

pro respondenty k jejich vyplnění. Otázky v dotazníkovém šetření mohou být využívány (Svoboda, 2020):

- uzavřené,
- otevřené,
- dichotomické,
- alternativní,
- výčtové,
- pořadové,
- škály,

avšak nejčastěji se setkáváme se dvěma základními formami otázek, a to jsou otázky otevřené a uzavřené.

Otevřené otázky je forma dotazování, kdy respondent sám napíše jeho domněnky a názory v plné či zkrácené formě, jelikož mu nejsou předkládány žádné varianty. Nevýhodou těchto otázek je jejich náročnější zpracování.

Uzavřené otázky jsou nejpoužívanější formou dotazování, kdy respondent vybere svou odpověď na základě předem stanovených možností. Na výběr je jedna nebo více odpovědí. Zapotřebí je však vymezit všechny možné odpovědi, kdy, pokud si nejsme jistí, můžeme použít tzv. otázky polootevřené nebo polouzavřené (closed-ended questions with other). Výhodou tohoto dotazování je pro respondenta rychlost a snadnost odpovědi. Naopak pro výzkumníka je to například to, že se jedná o levnou variantu, respondenti jsou ochotnější odpovídat a výsledky se snáze analyzují. I tato metoda má však své nevýhody, a to zjednodušení řešeného problému, ovlivnění formulace odpovědi nebo nudnost při delším rozsahu dotazníku. U uzavřených otázek existují i samostatné druhy, které se liší počtem možností odpovědí, sestavením odpovědí a podobně (Svoboda, 2020):

- **otázky dichotomické** (two-choice) s možností výběru ze dvou odpovědí,
- **otázky alternativní** (multiple choice) s možností výběru jedné z několika alternativ,
- **otázky výčtové** (checklist),
- **otázky pořadové** (s uvedením pořadí alternativ, ranking format),
- **škály pořadové** (rating scale).

Jedná se o oblíbenou, respektive nepoužívanější metodu pro získávání informací nejen u zaměstnavatelů, ale i zaměstnanců, kteří si nejen že sami mohou vymezit čas na jeho vyplnění, ale také jsou anonymní, tudíž nemusí mít obavy vyjádřit upřímně svůj názor (Armstrong, 2015).

4.3.2 Rozhovor

Rozhovor neboli interview slouží k dotazování respondentů napřímo. Dle Kotlera a Kellera (2007) jeho účelem není pouhé získávání dat, ale také navázání a budování vztahu se zaměstnancem. Jednak jde o nákladnou metodu dotazování, jednak i administrativně náročnou. Výhodou rozhovoru je, že může být pokládáno více otázek a zároveň poznamenávány různé poznatky, jako je např. řeč těla, způsob gestikulace či mimika, které jsou součástí neverbální komunikace. Otázky by měly být správně a jasně strukturovány, rozhovor by neměl být příliš dlouhý.

Rozhovor je rozdělen do jednotlivých fází (Ferjenčík, 2010):

1. **Úvodní fáze rozhovoru** – záměrem je seznámit dotazovaného s cílem rozhovoru a současně navodit příjemnou a uvolněnou atmosféru.
2. **Jádro rozhovoru** – v této části se získávají klíčové informace a data. Důležité je pečlivě naslouchat, nevstupovat příliš často do rozhovoru, je-li to nutné, do rozhovoru vstoupit (odvíjí se od zkušeností výzkumníka), neskákat do řeči apod.
3. **Závěr rozhovoru** – sumarizují se jednotlivé body, o kterých bylo vedeno interview, sloužících také jako kontrola pro tazatele, zda se dotázal na vše, co potřeboval.

4.3.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru

Kombinace dotazníku a rozhovoru plní nejvhodnější funkci dotazování a to tak, že respondenti nejdříve vyplní dotazník a na jeho základě jsou poté zpětně důkladněji dotazováni. Získávají se tak údaje kvantitativní a kvalitativní (Minářová, 2018).

4.3.4 Diskuse

Podle Armstronga (2007) se jedná o méně častý způsob měření pracovní spokojenosti zaměstnanců. Diskuse se odehrává ve skupinách, ve kterých hraje hlavní roli důvěra. Diskuse by měla být vedena strukturovaně a diskutující by měli být informováni.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Záměrem každé prosperující společnosti je mít spokojené a loajální zaměstnance, s nimiž dokáže pomoci vzájemné kooperace dosáhnout svých stanovených cílů a dobrého jména.

Pracovní spokojenost, která působí na spokojenost jedince s prací či v práci, však nemá specifickou definici, jelikož je každým zaměstnancem vnímána odlišně. Základ ale spočívá v tom, aby byl přístup k vykonávané činnosti pozitivní a kladně působil na její postoje. Důležitá je také kvalita pracovního života, a to ve smyslu kariérního růstu, práci v týmech, podílení se na rozhodování firmy, ale také plánování času z hlediska soukromého života.

Je zřejmé, že organizace očekává od svých pracovníků ty nejlepší výsledky, avšak bez značných stimulačních a motivačních nástrojů jich nedocílí, stejně tak bez příjemného pracovního prostředí či kladných vztahů na pracovišti. Pro to, aby zaměstnanec podával ty nejlepší možné výkony musí být správně motivován, a to zejména formou vnitřní motivace, kdy na sebe vytváří určité nároky sám pracovník. Jedná se zejména o hnací síly či popudy ovlivňující nejen pracovní výkon, ale i chování. Pokud je však odměňován například hmotnou nebo finanční odměnou, tedy působí na něj vnější faktory, a to především ze strany firmy, hovoří se o vnější motivaci či stimulaci.

Pokud však zaměstnanec není spokojený se svou prací, je zapotřebí, aby vedoucí zaměstnanec či přímo management společnosti našel příčinu a dokázal najít řešení této nespokojenosti, která může vést ke ztrátě loajality, nezájmu o pracovní výsledky, rozvoj nebo dokonce úplné ztrátě zaměstnance. Zaměstnanci potřebují mít jasný důvod pro to, aby vykonávali požadované výsledky. Nejedná se pouze o finanční odměnu za vykonanou práci, ale také pracovní prostředí a podmínky, kolegiální vztahy na pracovišti, zaměstnanecké benefity, ale také možnost kariérního růstu a možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Pokud jsou tyto naplněny a společnost pracuje na jejich fungování a neustálém zlepšování, nemusí mít strach o ztrátu těchto zaměstnanců, jelikož při naplnění těchto požadavků budou spokojeni a nebudou muset odcházet ke konkurenci za lepšími podmínkami.

Určitá míra fluktuace je pro organizace prospěšná. Pokud však dojde k vyššímu nárůstu, je důležité zavčas zjistit příčiny a snažit se o udržení pracovníků, pokud je to v silách zaměstnavatele. Pokud však zaměstnanec dosáhl svého maxima z hlediska kariérního růstu a edu-

kace na dané pozici, společnost již nedokáže pracovníka udržet, jelikož mu nemá již co dalšího nabídnout. Existuje několik opatření proti fluktuaci pracovníků, avšak nejdůležitější z nich je komunikace, která podporuje jejich loajalitu.

Pracovní spokojenost u zaměstnanců se zjišťuje pomocí výzkumu, a to konkrétně dotazníkového šetření, rozhovoru, jejich kombinací, či méně používanou diskusí. Nejčastěji používaná forma zjišťování informací je dotazník, protože zaměstnanci mohou vyslovit svůj názor bez jakéhokoliv postihu, pokud se tedy jedná o negativní hodnocení, jelikož jde o způsob dotazování anonymně. Samotná příprava dotazníku je časově náročná, stejně tak její vyhodnocování, avšak jeho výsledky jsou pro organizaci důležité. Chce-li společnost dosahovat svých cílů, musí se zajímat o své zaměstnance, a to i způsobem zpětné vazby formou dotazování, na jejímž základě zjistí, jaká je jejich pracovní spokojenost či nespokojenost.

Pro praktickou část této práce je definována výzkumná otázka a tři výzkumné hypotézy, kdy budou tyto výzkumné hypotézy verifikovány, buď tedy potvrzeny nebo vyvráceny.

H1: Více než 50 % zaměstnanců je spíše spokojených se svým současným zaměstnáním.

H2: Více než 30 % zaměstnanců je velmi spokojených s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.

H3: Více než 50 % zaměstnanců je rozhodnuto dlouhodobě pracovat pro vybranou společnost.

Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich dosaženým vzděláním?

V rámci verifikace bude využito mimo jiné i dedukce, tedy jedné z logických metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost se zabývá vymáháním exekucí a lze ji řadit mezi největší exekutorské úřady v České republice. Z hlediska právní formy se jedná o fyzickou osobu podnikající dle zvláštního zákona, jímž je exekuční řád (Komora dražebníků, 2018).

Cílem vybrané společnosti je provádět každým rokem větší počet úspěšných, tedy vymoženných, exekucí, a to ve spojení s určitou pečlivostí a odborností společně s důsledným vykonáváním mobiliárních exekucí napříč celou Českou republikou (Interní zdroje vybrané společnosti).

6.1 Základní informace o vybrané společnosti

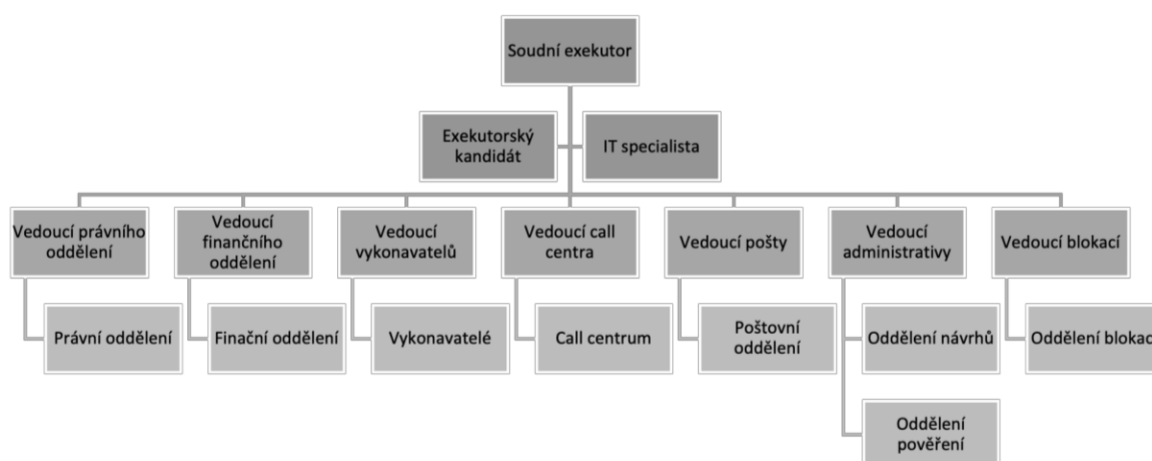
Exekutorský úřad funguje již přes 10 let a zaměstnává přes 50 zaměstnanců, tudíž se jedná o menší až střední soukromou firmu. V roce 2009 byl do tohoto úřadu jmenován soudní exekutor vymáhající exekuce na základě pověření exekučních soudů podle § 43a odst. 3 ex. ř. za předem zákonem stanovených podmínek. Exekutor se musí řídit exekučním řádem, resp. následujícími předpisy, které jsou dle Exekutorské komory následující (Exekutorská komora České republiky, © 2009–2020):

- Zákon č. 120/2001 Sb. – exekuční řád.
- Vyhláška č. 329/2008 Sb. – o centrální evidenci exekucí.
- Vyhláška č. 330/2001 Sb. – o odměně a náhradách soudního exekutora.
- Zákon č. 99/1963 Sb. – občanský soudní řád.
- Vyhláška č. 37/1992 Sb. – o jednacím řádu pro krajské a okresní soudy.
- Vyhláška č. 418/2001 Sb. – o postupech při výkonu exekuční a další činnosti.
- Zákon č. 119/2001 Sb. – kterým se stanoví pravidla pro případy souběžně probíhající výkonů rozhodnutí.
- Zákon č. 292/2013 Sb. – zákon o zvláštních řízeních soudních.
- Zákon č. 191/2020 Sb. – o některých opatřeních ke zmírnění dopadu epidemii koronaviru SARS-CoV-2 na osoby účastníci se soudního řízení, poškozené, oběti trestných činů a právnické osoby a o změně insolvenčního zákona a občanského soudního řádu.

Soudní exekutor musí jednat v souladu se zákonem, jelikož je kárně odpovědný, protože je neustále pod přísným dohledem Exekutorské komory České republiky, Ministerstva spravedlnosti a soudů. V případě, že je shledáno jakékoliv pochybení, a to zejména závažné, může být exekutor dokonce odvolán z úřadu. Exekutor může vymáhat jak peněžité pohledávky (například pokuty za jízdu „na černo“ v MHD, nesplácení úvěrů, porušení autorských práv či nehrazené výživné), tak i nepeněžité plnění, kdy se ve většině případů jedná zejména o vyklizení nemovitostí. V případě peněžité pohledávky je prováděna exekuce např. příkazem pohledávky z bankovního účtu nebo srážkami ze mzdy formou vydáním exekučního příkazu. Pokud však tento způsob exekuce je nedostačující a nelze učinit jinak, může exekutor přistoupit až k dražbě nemovitých nebo movitých věcí ve vlastnictví povinného neboli dlužníka (Exekutorská komora České republiky, © 2009-2020).

6.2 Organizační struktura vybrané společnosti

V čele vybrané společnosti stojí soudní exekutor, jehož pravou rukou je zejména exekutorský kandidát ve spolupráci s koncipienty působících na právním oddělení, které je úzce spjato s oddělením finančním. Nejzákladnějším oddělením je však oddělení návrhů, kde se na základě návrhu od oprávněného zasílají žádosti o pověření provedení exekuce podle § 43a odst. 1 ex. ř. na příslušný exekuční soud. Poté, když je exekutorský úřad pověřen, na základě § 43a odst. 3 ex. ř., je spis zpracován na oddělení pověření. Oddělení blokad slouží k zajišťování majetku dlužníků, tedy k vydávání exekučních příkazů na základě lustrací, zejména na účty, příjmy či pohledávky zjištěné v průběhu exekučního řízení. V neposlední řadě se ve vybrané společnosti nachází oddělení poštovní, které má na starosti přijímání a odesílání poštovních listin a datových zpráv. Call centrum má v popisu práce přijímat příchozí hovory, popřípadě přepojovat na ostatní oddělení v případě specifického požadavku, tedy poskytovat informace o exekučním řízení. Vykonavatelé společně se svými řidiči pak spadají pod vedoucího vykonavatelů, který jim udává pokyny, v dnešní době zejména v souvislosti s COVID-19 a tím i omezeními v rámci vykonávání mobiliárních exekucí (Interní zdroje vybrané společnosti). Organizační struktura vybrané společnosti je uvedena na následujícím obrázku (Obrázek 6).



Obrázek 6 Organizační struktura (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)

6.3 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti

Vybraná společnost byla založena v roce 2009, kdy v čele byl soudní exekutor. Z počátku řídil vybranou společnost pouze samotný exekutor, který však veškerou agendu nedokázal zvládat sám. Ke konci roku 2009 úřad fungoval pouze se dvěma zaměstnanci. Postupem času se však pracovní agenda zvyšovala, přibývaly noví oprávnění a společnost potřebovala zvýšit pracovní sílu. Konec roku 2010 sčítal celkem 16 zaměstnanců. Bodový zlom přišel již po necelých třech letech fungování úřadu a zaměstnanci tak neustále přibývali (viz. Tabulka 3). Nejvyšší počet zaměstnanců byl na konci roku 2014, kdy ve vybrané společnosti bylo zaměstnáno celkem 81 zaměstnanců.

Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2009	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2
2010	4	3	6	7	7	6	6	6	11	14	16	16
2011	21	24	27	37	40	43	45	49	49	51	57	54
2012	59	58	62	61	60	60	60	58	59	56	55	54
2013	58	56	57	60	62	60	63	63	72	71	75	72
2014	79	76	84	81	77	80	82	81	86	83	84	81

2015	87	91	85	83	82	79	75	73	76	76	76	74
2016	71	70	71	70	67	66	66	65	64	65	66	62
2017	58	64	62	62	66	62	63	62	62	65	62	61
2018	60	64	67	68	63	64	67	65	65	63	63	60
2019	61	72	73	72	74	73	71	70	70	72	74	73
2020	71	73	71	66	66	64	65	65	64	69	63	61

Ke konci minulého roku 2020 bylo ve vybrané společnosti zaměstnáno celkem 61 zaměstnanců, což je o dvanáct méně než předešlý rok 2019. Z interních zdrojů vybrané společnosti bylo zjištěno, že v 1. kvartále roku 2021 vybraná společnost zaměstnávala celkem 56 zaměstnanců. Obecně lze říct, že vybraná společnost průměrně zaměstnává 55 zaměstnanců.

6.4 Pracovní podmínky a pracovní prostředí ve vybrané společnosti

Pro zaměstnance v jakékoli společnosti je důležité mít příznivé pracovní podmínky včetně vhodného pracovního prostředí. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, Herzbergova teorie dvou faktorů uvádí, že pracovní prostředí a jeho stav nezvyšuje v zaměstnancích spokojenost, nicméně nepříznivé pracovní podmínky v nich naopak vyvolávají nespokojenost. Pro dobrý a zejména kvalitní výkon pracovníků je nezbytné přizpůsobit pracovní prostředí podmínkám spojených s jejich prací.

Následující analýza pracovního prostředí byla realizována prostřednictvím vlastního zúčastněného pozorování a nezávisle z vlastní zkušenosti, jako zaměstnanec vybrané společnosti.

6.4.1 Vybavení pracovních prostorů

Vybraná společnost se nachází v budově na náměstí města s cca 15 000 obyvateli. Budova sestává z jednoho podzemního podlaží, přízemí a dalších třech nadzemních podlaží. Podzemní podlaží slouží jako sklad, kde se uchovávají listiny a obálky, které jsou jednou za čas vyváženy k likvidaci. Také je to místo pro odkládání tříděného odpadu – plastů a papírů, které jsou vyváženy jednou týdně. V přízemí se poté nachází hlavní vchod do budovy zabezpečený čipovým systémem pro zaměstnance a zvonkem pro externí subjekty. Součástí přízemí je také recepce sestávající z pracovníků poštovního oddělení a call centra. Tato oddělení jsou vybavena vlastní kuchyňkou. V neposlední řadě se zde také nachází sklad pro

kancelářské potřeby. V suterénu je odkládací místo na barely s pitnou vodou, které jsou distribuovány na všechna oddělení pro všechny zaměstnance. Tento způsob skladování však není ideální, jelikož v případě jednání v kanceláři soudního exekutora, musí návštěva kolem těchto pitných barelů procházet, přičemž to může působit nevhodně. V prvním nadzemním podlaží je oddělení návrhů, kuchyňka, WC, kancelář soudního exekutora a kancelář jednatelky agenturní společnosti. Na druhém nadzemním podlaží je oddělení blokad, finanční a právní oddělení, na společné chodbě se nachází společná kuchyňka, WC, tiskárna, skartovačka a skříň na odložení svršků. Poslední, třetí, patro disponuje botníkem s háčky na odložení svršků. Působí zde oddělení pověření s vlastním WC a vlastní kuchyňkou. Na tomto patře se též nachází kotelna a další samostatná místnost se sprchovým koutem, která je ale využívána jako sklad nepotřebných věcí, nicméně v budoucnu by mohla také fungovat jako další oddělení, bylo-li by to potřebné.

Všechny podlahy budovy, vyjma schodů, WC a kuchyňek, jsou pokryty zátěžovým kobercem, v barvách modrá a černá, což působí nesjednoceně. Nábytek je v celé budově totožný, kromě kancelářských židlí. Kancelářské židle jsou odlišné, dvojího typu a některé nejsou v dobrém stavu, což nelichotí oku, ani sluchu, a to z důvodu různého vrzání a praskání. Všechny zdi v budově byly v loňském roce 2020 vyběleny a zapraveny menší oděrky. Okna jsou plastová, propouští dostatek světla doplněné o stropní světla. Každé oddělení má k dispozici klimatizaci pro přitápění v zimním období a v letním naopak pro ochlazení prostorů. Klimatizace jsou několikrát ročně, podle potřeby, čištěny specialisty. Nedostatkem spojeným s okny a průchodem čerstvého vzduchu při větrání je ten, že nejsou opatřeny sítěmi proti hmyzu. Úklid všech prostor vykonává pověřená úklidová firma.

V obecném směru je pracoviště dostačující, splňuje jak základní podmínky pro výkon práce, tak i hygienické podmínky.

6.4.2 Vybavení pracovního místa

Každý pracovník má vlastní stůl s kancelářskou židlí a skříňkou se šuplíky k ukládání věcí a dokumentů. K výkonu práce jsou k dispozici počítače vybavené speciálními programy pro výkon práce a k zajištění plynulého chodu společnosti. O všechnu agendu spojenou s aktualizací systémů, programů, hesel apod. se stará IT specialista, popřípadě externí technik a vývojář podnikového programu obsahujícího spisy v elektronické podobě. Počítače jsou značky Lenovo bílé barvy nebo značky HP černé barvy, také klávesnice a počítačové myši jsou v těchto odlišných barvách, což nepůsobí jednotně.

Pracovní místo je dostačující pro výkon pracovní agendy spojené s náplní práce jednotlivých pracovníků, avšak určitě by působila lépe větší jednotnost nejen kancelářských židlí, ale i techniky.

6.4.3 Ostatní vybavení

Každé patro disponuje vlastní kuchyňkou s lednicí, varnou konvicí, mikrovlnnou troubou a myčkou na nádobí. Ve společné kuchyňce ve druhém patře je navíc i kávovar, který má možnost využít každý zaměstnanec za poplatek 10,- Kč. Budova nedisponuje žádnou speciální místností pro setkávání např. s právními zástupci, povinnými (dlužníky) nebo místností pro pravidelné meetingy vedoucích pracovníků – vše se odehrává buď na recepci či v kanceláři soudního exekutora. Taktéž budova nedisponuje společnou šatnou, avšak v každém patře či na oddělení je k dispozici šatní skříň sloužící pro účely odkládání. Nevýhoda v tomto je, že při nepříznivém počasí zůstávají mokré stopy na schodištích, chodbách či v samotných kancelářích. V budově se nachází celkem 3 sociální zařízení, celkem s šesti toaletami, přičemž sociální zařízení se dvěma toaletami a jedním umyvadlem využívá jak oddělení návrhů, tak i všichni zaměstnanci z přízemí (call centrum, recepce, poštovní oddělení, vykonavatelé, jsou-li přítomni). Druhé patro disponuje taktéž dvěma toaletami a jedním umyvadlem, které využívají pracovníci z oddělení právního, finančního a oddělení blokad, což je celkem cca patnáct osob. Ve třetím patře na oddělení pověření se nachází samostatné sociální zařízení se dvěma WC pouze pro toto oddělení, tedy celkem pro devět osob.

Pokud by se v budoucnu uvažovalo a rekonstrukci budovy, určitě by bylo na místě upravit vzhled recepce a případně vymezit místnost pro setkávání s již zmíněnými externími subjekty.

6.5 Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Ve vybrané společnosti je systém odměňování zaměstnanců, v porovnání s dnešními standardy a způsoby odměňování v ostatních společnostech, průměrný. Zaměstnanci vybrané společnosti jsou odměňováni pevnou mzdou, pohyblivou složkou mzdy, tedy osobním ohodnocením, dříve stravenkami, dnes již stravenkovým paušálem a v neposlední řadě benefity společnosti Sodexo.

6.5.1 Mzda

Mzda je chápána jako odměna vyplácená zaměstnavatelem zaměstnanci, zpravidla jednou měsíčně zpětně k výplatnímu termínu, za odvedenou práci, v soukromém sektoru. Ve vybrané společnosti se vyplácí mzda se složkou pevnou a pohyblivou. Pevná složka neboli fixní, paušální část mzdy je základní částí mzdy vyplácená jednou měsíčně a tato částka je neměnná. Naopak pohyblivá složka mzdy se vyplácí zaměstnancům v podobě osobního ohodnocení, přičemž je stanovena horní hranice mzdy, která se však v průběhu působení ve společnosti může na základě šikovnosti zaměstnance postupně zvyšovat, nicméně ji lze i snižovat, a to podle pracovních výkonů za daný měsíc.

V případě časového presu, kdy není práce plněna včas a dochází ke zpoždění při zpracování agendy, je poté nabízena i úkolová mzda pro práci přesčas, nicméně se jedná o výjimečné případy. Tato činnost je pro zaměstnance dobrovolná a vztahuje se převážně ke zpracování exekučních návrhů a pověření.

6.5.2 Stravenkový paušál

Ve společnosti se dříve uplatňovaly poukázky na stravování, resp. stravenky, v hodnotě 100,00 Kč, z části hrazeny zaměstnanci. Od nového roku však vybraná společnost přešla na stravenkový paušál projevující se do mzdy pracovníků. Nutno podotknout, že se jednalo o rozhodnutí samotných zaměstnanců, kteří formou dotazníkového šetření rozhodli o tomto výsledku.

Jelikož vybraná společnost dříve vyplácela stravenky od společnosti Sodexo, které nebyly a nejsou ani nyní akceptovány ve vybraných obchodních řetězcích, byli tak někteří zaměstnanci omezeni v jejich uplatnění. Naopak jsou zaměstnanci, kteří využívali tyto poukázky na stravování v místních restauracích, jelikož společnost nedisponuje vlastním stravovacím zařízením. Tito pracovníci stravenky určitě vítali více, oproti dnešnímu stravenkovému paušálu, avšak se jednalo o menšinu.

Hodnota stravenky byla 100,00 Kč, přičemž zaměstnavatel hradil 55,00 Kč (55 %) z částky a zaměstnanec přispíval 45,00 Kč (45 %). V porovnání se stravenkovým paušálem, který činí 75,60 Kč se jedná o výhodnější alternativu, jelikož při odpracování 20 dnů v měsíci zaměstnanec obdrží na základě stravenkového paušálu 1512,00 Kč, což je oproti samotným stravenkám o 412,00 Kč více.

6.5.3 Zaměstnanecké benefity

Vybraná společnost svým zaměstnancům nabízí možnost čerpání benefitů v rámci Cafeterie mojeBenefity společnosti Sodexo. Zaměstnanec má jednou měsíčně nárok na 500 bodů, přičemž jednou za 3 měsíce má navíc nárok na motivačních 1 500 bodů v případě, že nebyl ani jednou u lékaře nebo si hodiny absence nadpracoval. Z benefitů se stejně jako z osobního ohodnocení může pracovníkovi strhávat určitá část v případě, že čerpá dovolenou, nedodrží časy příchodů a odchodů, neodvádí v daný měsíc dostatečný výkon a podobně.

Cafeteria mojeBenefity nabízí širokou škálu uplatnění v rámci internetových platebních bran, jako je například nakladatelství Grada, Slevomat, Benu lékárna, Cinestar či Ticketstream fungující na principu vytvoření objednávky a následného zaplacení body z Cafeterie. Dále elektronická poukázka ePASS pro užití například v rámci cestovních kanceláří (Invia, Neckermann, Fischer) a v neposlední řadě pak Flexi Pass CARD sloužící pro rychlé nákupy ve formě fyzické karty, kterou lze platit zejména v Aquapalace Praha, Benu lékárně nebo cestovní kanceláří Fischer.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Lidský kapitál je nejdůležitější součástí organizace pro to, aby mohla vůbec fungovat. Ve vybrané společnosti nelze lidské zdroje nahradit jakoukoliv automatizací, rozuměno ve smyslu nahradit pracujícího člověka strojem. Jelikož se jedná o administrativní práci vyžadující neustálou kontrolu, je zapotřebí mít pečlivé zaměstnance, kteří musí mít také určitou motivaci pro vykonávání této činnosti. Zaměstnanec, jenž je spokojený a správně motivovaný odvádí ve společnosti lepší výkony bez zbytečného chybování, což je pro toto odvětví velmi důležité. V takovém případě se poté jedná o přínos pro celou společnost.

Analýza spokojenosti zaměstnanců nevzešla z iniciativy samotného zaměstnavatele, ale jejího zaměstnance. Cílem je zjistit slabé stránky vybrané společnosti na základě názoru svých zaměstnanců a najít řešení a zlepšení pro zvýšení jejich spokojenosti.

7.1 Použité metody, techniky a cíle výzkumu

Nedílnou součástí této práce je právě analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, která byla realizována metodou kvantitativního výzkumu, a to prostřednictvím techniky zaměřené na dotazníkové šetření. V rámci praktické části bakalářské práce jsou verifikovány tři výzkumné hypotézy a jedna výzkumná otázka.

Výzkumná otázka:

Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich dosaženým vzděláním?

Výzkumné hypotézy:

H1: Více než 50 % zaměstnanců je spíše spokojených se svým současným zaměstnáním.

H2: Více než 30 % zaměstnanců je velmi spokojených s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.

H3: Více než 50 % zaměstnanců je rozhodnuto dlouhodobě pracovat pro vybranou společnost.

7.2 Průběh dotazníkového šetření

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti probíhala formou online dotazníkového šetření. Grafická vizualizace společně se strukturou dotazníku je součástí přílohy

(Příloha P I) této bakalářské práce. Výzkum probíhal 22 dní na přelomu měsíce března a dubna 2021. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 48 respondentů, respektive zaměstnanců. Dotazník byl sestaven tak, aby odpovědi na uvedené otázky byly jednoduché, srozumitelné a časově nenáročné, kdy celkový čas nepřesáhl více jak 10 minut. Respondenti měli prostor pro vyjádření vlastního názoru bez jakéhokoliv omezení, jelikož součástí nebylo uvedení svého jména, takže dotazník zabezpečoval vysokou míru anonymity.

Dotazník sestával z 23 otázek. Z počátku se jednalo o obecnější informace, jako je délka pracovního poměru nebo zastávaná pozice ve vybrané společnosti. Poté se jednalo o otázku celkové spokojenosti jako takové, od které se odvíjely další otázky, jako je spokojenost s pracovním prostředím, pracovními vztahy, pracovní dobou, mzdovým ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Dotazníkové šetření zahrnovalo také míru důležitosti spojenou zejména s pracovním prostředím či vztahy na pracovišti.

Hlavním cílem tohoto kvantitativního výzkumu, respektive dotazníkového šetření, bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti v obecné rovině a následně nalézt oblasti, v nichž je vykázána nižší spokojenost a na základě toho tak najít řešení a možnosti pro její zvýšení a zlepšení.

7.2.1 Charakteristika dotazované skupiny zaměstnanců

Vybranými respondenty pro dotazníkové šetření byli zaměstnanci vybrané společnosti, bez ohledu na pracovní oddělení či pracovní pozici. Informace ohledně jejich pracovní pozice, věku či pohlaví pak obsahoval samotný dotazník. Jednalo se o zaměstnance působící jako právník, administrativní pracovník, vedoucí, řidič nebo vykonavatel.

7.2.2 Sestavení a struktura dotazníku

Dotazník byl sestaven tak, aby mu porozuměli všichni respondenti, byl jednoduchý, rychlý (vyplnění netrvalo déle než 10 minut), srozumitelný a nedošlo tak k žádným nesrovnalostem. Dotazník obsahoval následující oblasti:

- vztah k vybrané společnosti.
- spokojenost s pracovním prostředím a jeho důležitost.
- spokojenost a důležitost se vztahy na pracovišti.
- spokojenost se mzdovým ohodnocením a zaměstnaneckými benefity.

Distribuce dotazníku spočívala v online formě na platformě Google Forms, přičemž byl zaměstnancům zaslán pomocí e-mailu odkaz k jeho přístupu. Dotazník obsahoval celkem dvacet tři otázek, přičemž některé otázky obsahovaly škálové odpovědi, které jsou následující:

- *rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.*

Dalším typem škály je:

- *velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, rozhodně nespokojen/a.*

V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována i důležitost některých aspektů souvisejících s pracovní spokojeností, které odpovídají tomuto druhu škály:

- *1 – nejdůležitější, 2 – důležité, 3 – méně důležité, 4 – nedůležité.*

Nedílnou součástí dotazníku jsou i identifikační otázky, jako je doba působení ve vybrané společnosti a pracovní pozice – tyto otázky otevíraly samotné dotazování, pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta se pak nacházelo v poslední části dotazníku, jelikož se jednalo o méně důležité ukazatele v porovnání s cílem dotazníku.

Respondenti také v rámci 20. otázky měli možnost vyjádřit své připomínky a náměty pro další zlepšení spokojenosti ve vybrané společnosti nebo na věci, na které nebyli v rámci dotazníkového šetření dotazováni.

7.2.3 Sběr dat

Dotazník byl distribuován zaměstnancům e-mailovou formou s odkazem na konkrétní dotazník. Prvotní e-mail byl zaslán zaměstnancem jeho manažerce, která ho postoupila vedoucím pracovníkům všech oddělení a ti ho dále postoupili svým podřízeným. Dotazník trval celkem dvaadvacet dní od 24. 3. 2021 do 14. 4. 2021. Celkem se účastnilo 48 z celkového počtu 56 zaměstnanců k dubnu roku 2021, což je návratnost dotazníkového šetření v celkové výši 86 %.

7.2.4 Zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření

Zpracování i následné vyhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno v programu MS Excel 2010, přičemž získané údaje byly zaneseny do tabulky a následně vytvořeny grafy pro lepší představu a interpretaci výsledků. Nejčastější funkcí používanou pro získání výsledků byla funkce „COUNTIF“.

8 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

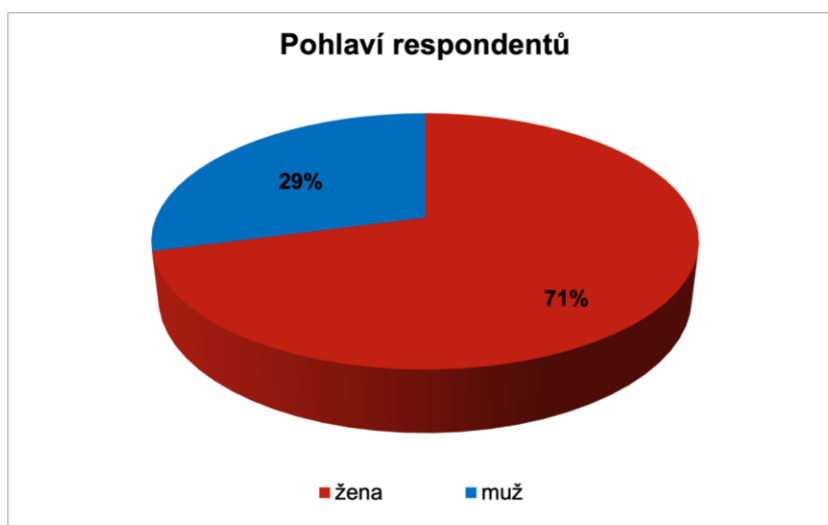
V následující části bakalářské práce jsou analyzovány veškeré odpovědi zaměstnanců, respektive respondentů na otázky v rámci kvantitativního výzkumu, kterého se účastnilo celkem čtyřicet osm zaměstnanců vybrané společnosti.

8.1 Identifikační otázky

Dotazníkové šetření zahrnuje celkem pět identifikačních otázek týkajících se pohlaví, věku, pracovní pozice, délky pracovního poměru a také nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů, kteří pracují ve vybrané společnosti.

8.1.1 Pohlaví respondentů

Celkem bylo dotázáno 48 respondentů, přičemž 71 % bylo žen a zbylých 29 % mužů (Obrázek 7). Protože se jedná o společnost zahrnující převážně administrativní a zejména pečlivou práci, může to být důsledkem toho, proč ve vybrané společnosti převažují ženy.

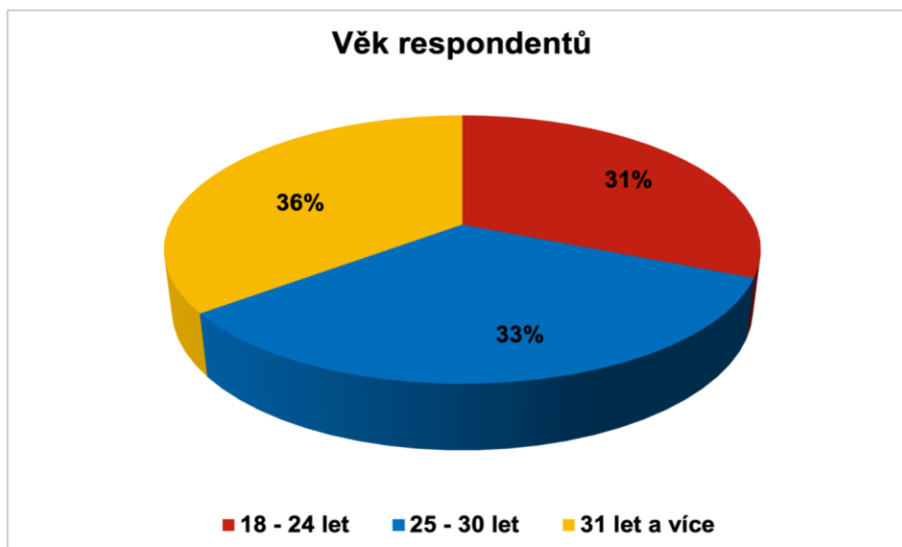


Obrázek 7 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

8.1.2 Věk respondentů

Další obrázek graficky znázorňuje věk respondentů (Obrázek 8). Již na první pohled je patrné, že se jedná o vcelku vyrovnanou věkovou bilanci. Největší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 31 let a více (36 %). Druhá největší skupina je ve věku 25–30 let (33 %) a poslední věková skupina je ve věku 18–24 let (31 %). Vybraná společnost tak zaměstnává

osoby v jakémkoliv věku, přičemž mladým lidem společnost nabízí pracovní zkušenosti a praxi, naopak lidé okolo 30 let a více do společnosti přinášejí své získané zkušenosti.



Obrázek 8 Věk respondentů (Vlastní zpracování)

8.1.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

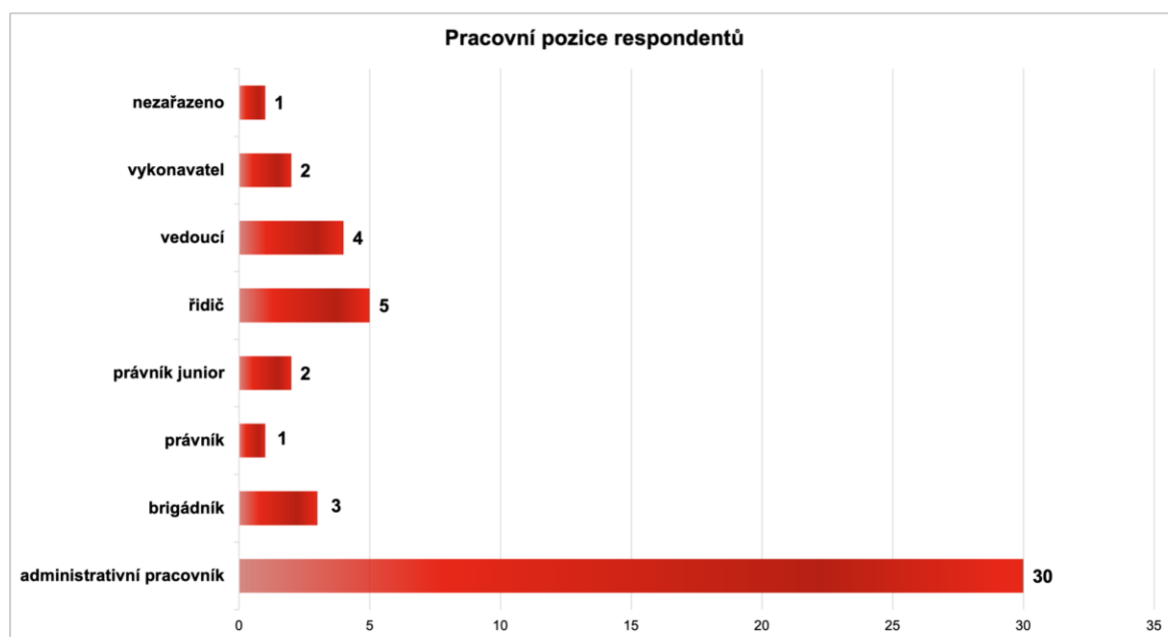
Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů představuje následující graf (Obrázek 9). U zaměstnanců převažuje zejména středoškolské vzdělání s maturitou, popř. s výučním listem (65 %). Dalším a zároveň posledním vzděláním, kterým disponují ostatní zaměstnanci, je vysokoškolské – zahrnující jak bakalářský, tak magisterský stupeň vzdělání, přičemž se jedná o celkový počet 17 zaměstnanců (35 %). Osoby pouze se základním vzděláním nejsou ve vybrané společnosti zaměstnání.



Obrázek 9 Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

8.1.4 Pracovní pozice respondentů

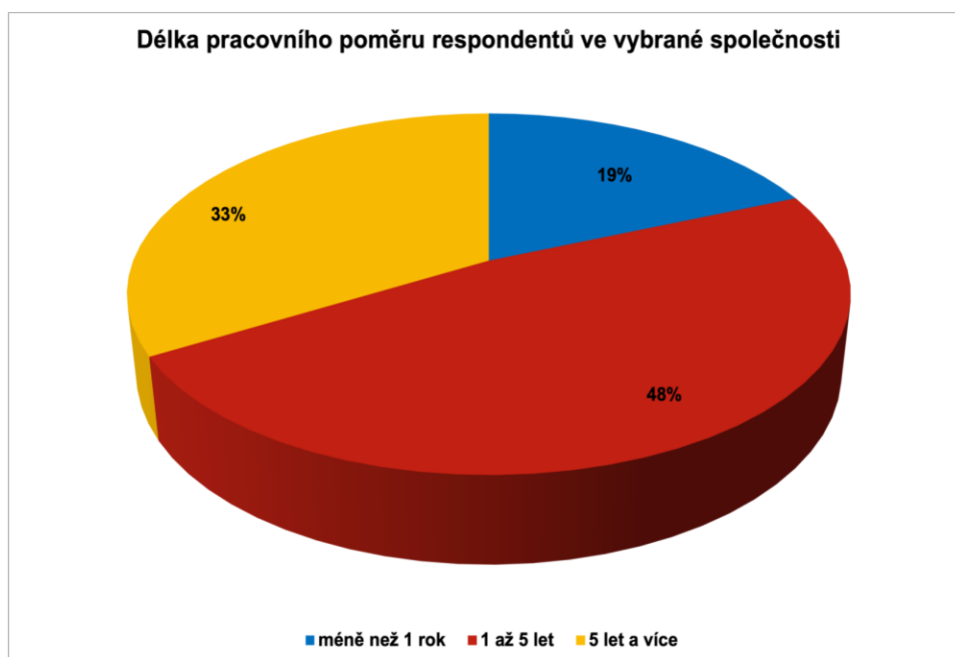
Z obrázku (Obrázek 10) vyplývá, že nejvyšší zastoupení pracovních míst zastávají administrativní pracovníci (63 %). Vybraná společnost disponuje 5 vykonavateli, přičemž každý má svého řidiče (11 %), avšak 3 vykonavatelé se dotazníkového šetření nezúčastnili. Celkem tedy odpověděli 2 vykonavatelé (4 %). Právníci sestávají z jednoho právníka (2 %) a dvou právníků juniorů (4 %). I přesto, že společnost disponuje celkem 6 vedoucími, z následujícího grafu vyplývá, že svou pozici správně označili celkem 4 respondenti (8 %). V rámci dohody o pracovní činnosti či provedení práce ve vybrané společnosti pracují 3 brigádníci (8 %). Jedna odpověď je označena jako nezařazená (2 %), jelikož se jednalo o nespecifikovanou pracovní pozici. I přes několikrát opakovanou informaci, že se jedná o anonymní formu dotazování, uvedli tak někteří zaměstnanci svou pracovní pozici nepřesně.



Obrázek 10 Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)

8.1.5 Délka pracovního poměru respondentů ve vybrané společnosti

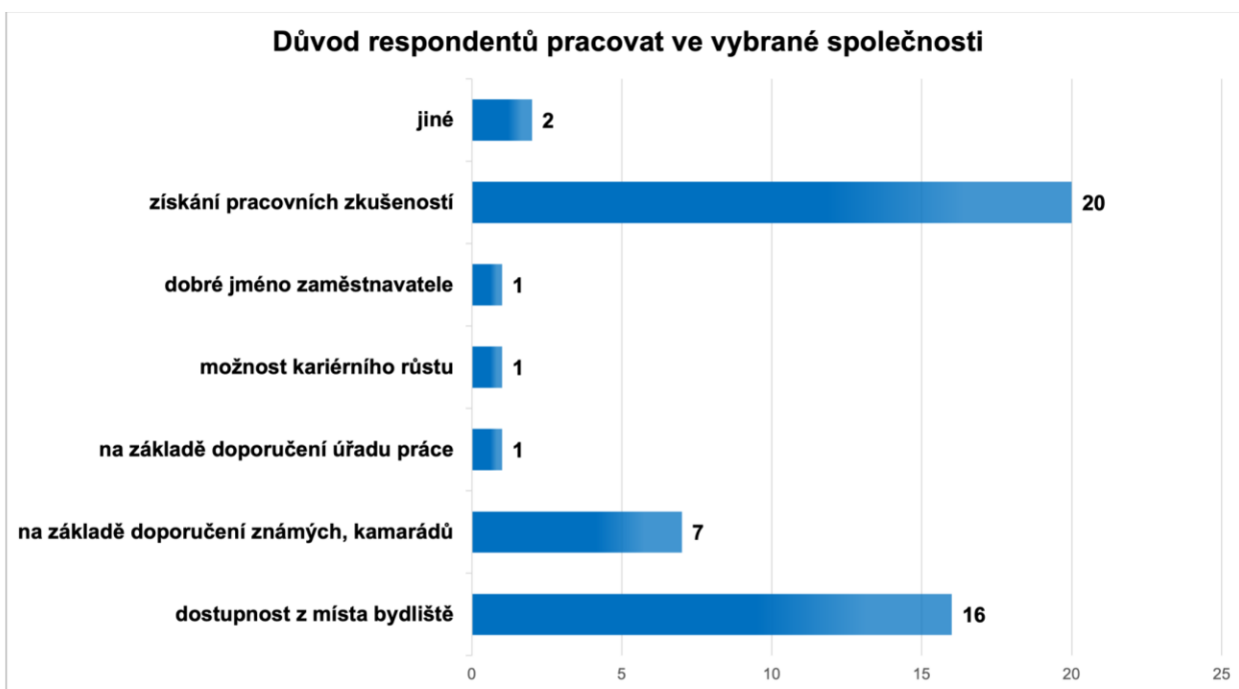
Se spokojeností zaměstnanců také souvisí délka pracovního poměru ve společnosti, a právě tento ukazatel prezentuje další graf (Obrázek 11). Ve vybrané organizaci pracuje 23 zaměstnanců (48 %) v délce 1–5 let, druhá pozice patří zaměstnancům zaměstnaným ve firmě 5 let a více (33 %) a v poslední řadě „nováčci“ v celkovém počtu 9 (19 %).



Obrázek 11 Délka pracovního poměru (Vlastní zpracování)

8.1.6 Důvod respondentů pracovat ve vybrané společnosti

Vybraná společnost je na trhu známá především tím, že dává všem uchazečům mající snahu a chtíč, možnost získat pracovní zkušenosti a být součástí budování značky a dobrého jména společnosti. Jak značí následující obrázek (Obrázek 12) celkem 20 zaměstnanců (42 %) se rozhodlo ve vybrané společnosti pracovat na základě získání pracovních zkušeností. Dalších 16 pracovníků (33 %) zvolilo vybranou společnost z důvodu dostupnosti z místa svého bydliště a 7 zaměstnanců (15 %) na doporučení svých kamarádů, známých. Po jednom pracovníku (2 %) bylo odpovězeno, že mu práci nabídl úřad práce, předpokládal možnost kariérního růstu nebo z důvodu dobrého jména zaměstnavatele. Zbylí 2 zaměstnanci (4 %) byli zařazeni do kategorie „jiné“, jelikož jedna odpověď značila důvod takový, že ne trhu práce nebyla jiná pracovní nabídka a druhý zaměstnanec se rozhodl ve vybrané společnosti pracovat na základě získaných znalostí ze střední školy.



Obrázek 12 Důvod respondentů pracovat ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

8.1.7 Doporučení zaměstnání ve vybrané společnosti

To, jak je zaměstnanec spokojený, se odráží i na doporučení zaměstnavatele nejen svým známým, ale i ostatním zainteresovaným lidem. Z grafu (Obrázek 13) plyne, že více jak polovina respondentů (59 %) by spíše doporučila, přičemž pouze 4 zaměstnanci (8 %) by rozhodně doporučili zaměstnání u vybrané společnosti. Podstatně velká část respondentů (29 %) by zaměstnání spíše nedoporučilo a 4 % zaměstnanců by rozhodně nedoporučilo.



Obrázek 13 Doporučení zaměstnání ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

8.2 Pracovní prostředí ve vybrané společnosti

Tato podkapitola je zaměřena na spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti s pracovním prostředím a podmínkami, které vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům.

8.2.1 Spokojenost respondentů s pracovním prostředím

Většina respondentů sestávající z 35 zaměstnanců (73 %) je spíše spokojených a 9 dalších (19 %) velmi spokojených s pracovním prostředím. Pouze 4 zaměstnanci (8 %) jsou spíše nespokojeni s pracovním prostředím a velmi nespokojen není žádný z respondentů, jak graficky znázorňuje následující obrázek (Obrázek 14).

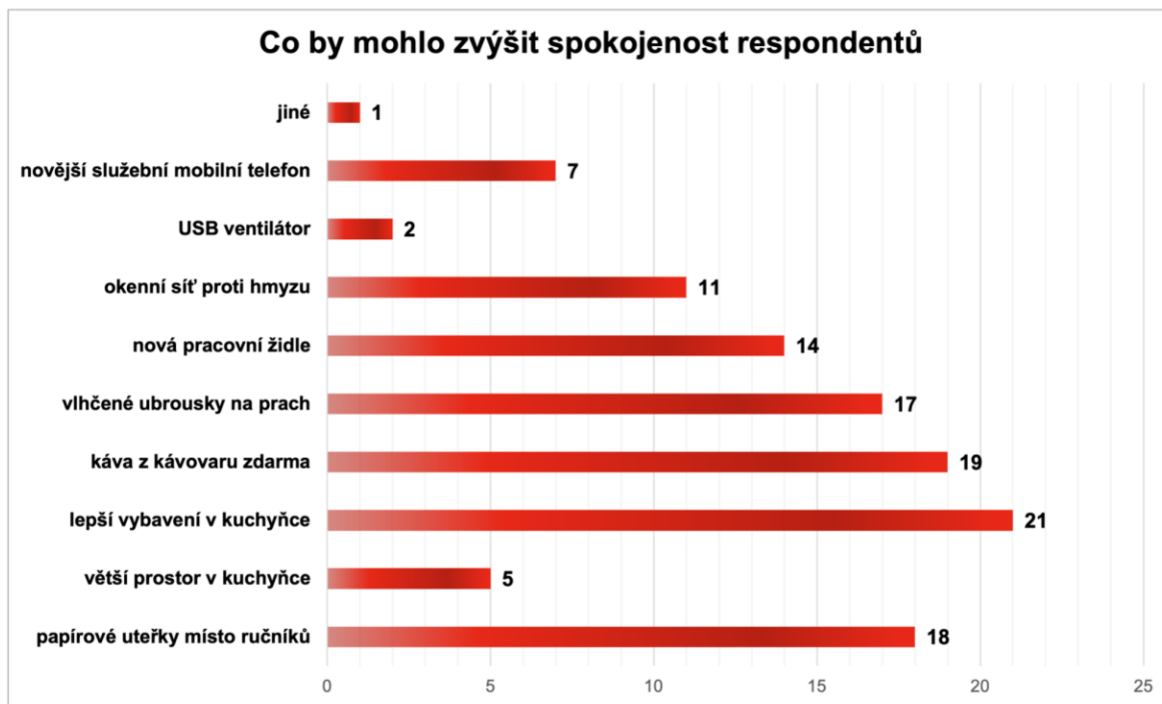


Obrázek 14 Spokojenost respondentů s pracovním prostředím (Vlastní zpracování)

8.2.2 Možnosti ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat z výběru několika variant, dokonce mohli přidat i své vlastní. Jak plyne z následujícího grafu (Obrázek 15) největší zájem mají zaměstnanci o lepší vybavení v kuchyňce (celkem 21 ze 48, tedy 44 %) společně s kávou z kávovaru zdarma (40 %), kterou si každý zaměstnanec hradí sám. Celkem 10 % respondentů by si přálo větší prostor v kuchyňce. Z hygienického hlediska by také uvítali jednorázové papírové utěrky/ručníky namísto klasických bavlněných ručníků (38 %) a také by ocenili vlhčené ubrousky na prach na svém pracovním místě (35 %). Dále by zaměstnanci uvítali novou pracovní židli (29 %), okenní síť proti hmyzu (23 %) a v neposlední řadě novější služební telefon (15 %), který využívají hlavně vedoucí pracovníci. O USB ventilátor projevíly zájem

pouze 4 % respondentů a 2 % odpovědělo jinak než z vybraných možností, a to tak, že by si zaměstnanec přál zajištění kvalitnějšího pitného režimu. Lze tedy předpokládat, že existuje prostor pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a vybraná společnost by měla uvažovat nad splněním přání svých zaměstnanců.



Obrázek 15 Zvýšení spokojenosti zaměstnanců (Vlastní zpracování)

8.2.3 Čistota interiéru a její důležitost

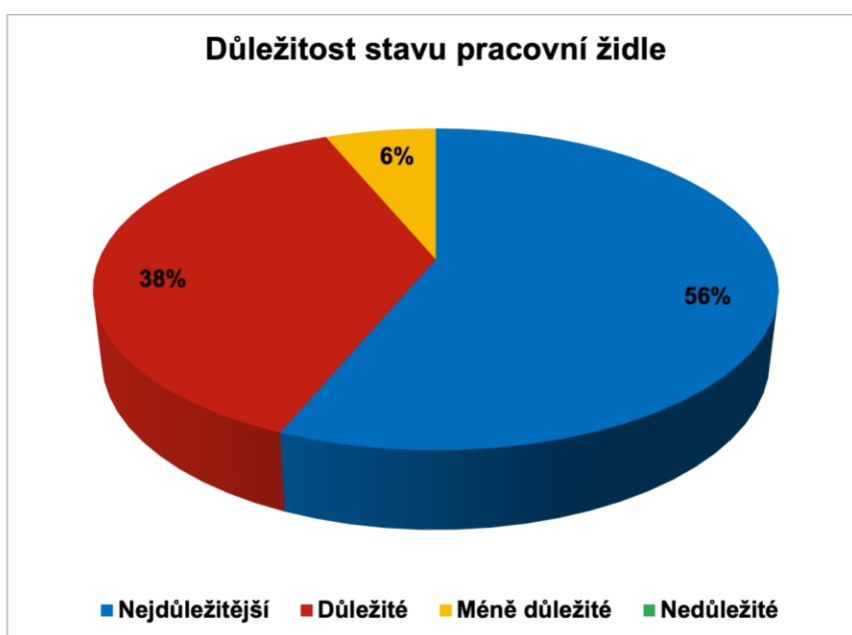
S pracovním prostředím úzce souvisí i kritérium důležitosti, v tomto případě se jedná o důležitost čistoty interiéru. Respondenti odpovídali na škále od 1–4, kdy hodnota 1 = nejdůležitější až hodnota 4 = nedůležité. Pro všechny zaměstnance je v konečném výsledku čistota pracovního prostředí nejdůležitější (58 %) a důležitá (42 %), jak značí následující obrázek (Obrázek 16).



Obrázek 16 Důležitost čistoty pracovního prostředí (Vlastní zpracování)

8.2.4 Stav pracovní židle a její důležitost

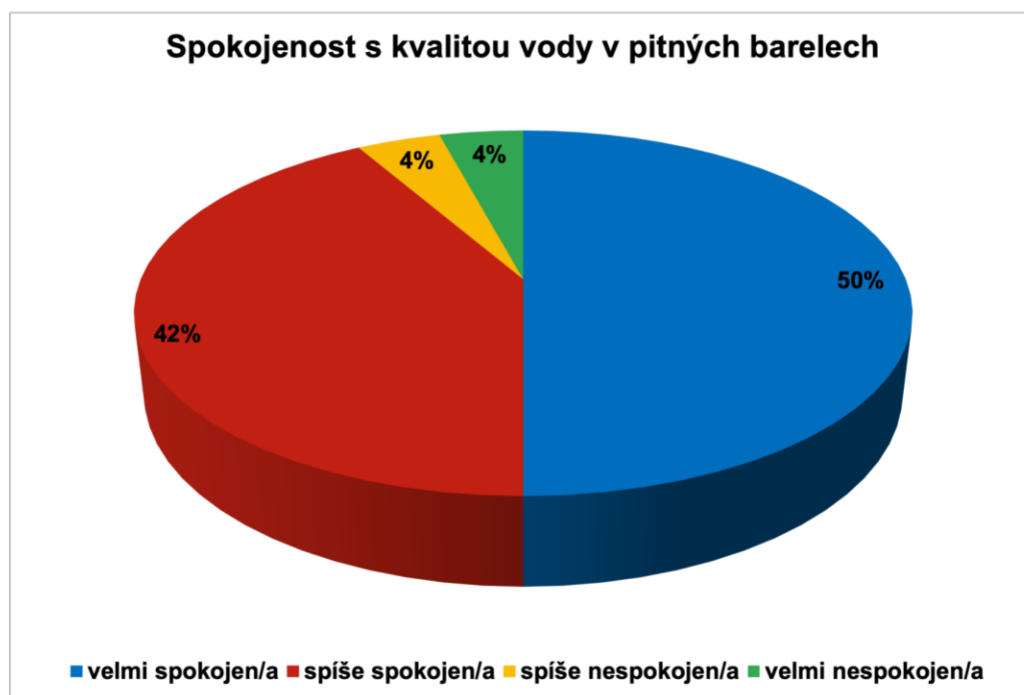
Jelikož se jedná o administrativní práci, veškerý pracovní čas zaměstnanci stráví v sedě, vyjma vykonavatelů a řidičů, kteří dojíždí do místa výkonu zaměstnání pouze 1x týdně. I v tomto případě respondenti odpovídali na škále 1–4. Výsledky vyobrazuje následující graf (Obrázek 17), kdy pro 56 % respondentů je stav pracovní židle nejdůležitější, pro 38 % důležitý a pro 6 % méně důležitý.



Obrázek 17 Důležitost stavu pracovní židle (Vlastní zpracování)

8.2.5 Spokojenost s kvalitou vody v pitných barelech

Zaměstnancům zaměstnavatel zabezpečuje i pitný režim prostřednictvím pitných barelů od společnosti Šumavský pramen a.s. Jelikož je pitný režim z jednou nejzákladnějších fyziologických potřeb člověka (viz. Maslowova pyramida potřeb s. 20), je důležité, aby byla voda v určité kvalitě (nezakalená, bez chlóru apod.). Na základě výsledků ukazující následující graf (Obrázek 18) je zřejmé, že s kvalitou vody v pitných barelech je velmi spokojeno 50 % a spíše spokojeno 42 % respondentů. Spíše nespokojeno a velmi nespokojeno je 8 % zaměstnanců. V tomto případě by vybraná společnost mohla uvažovat o dosavadní změně dodavatele vody a po určité zkušební době znovu vyhodnotit spokojenost s kvalitou a na základě výsledků vybrat konečného dodavatele.



Obrázek 18 Kvalita vody v pitných barelech (Vlastní zpracování)

8.3 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou ve vybrané společnosti

Ve vybrané společnosti je zavedena osmihodinová pracovní doba s nárokem na 30 minut obědové pauzy. Nicméně celková odpracovaná pracovní doba nečiní 8 hodin, ale 8 hodin a 15 minut, jelikož musí zaměstnanec přijít nejpozději v 7.15 hodin, kdy 15 minut slouží jako tak zvaná akademická čtvrt hodinka a musí také nadpracovat obědovou pauzu v délce 30 minut.

8.3.1 Spokojenost s počtem odpracovaných hodin denně

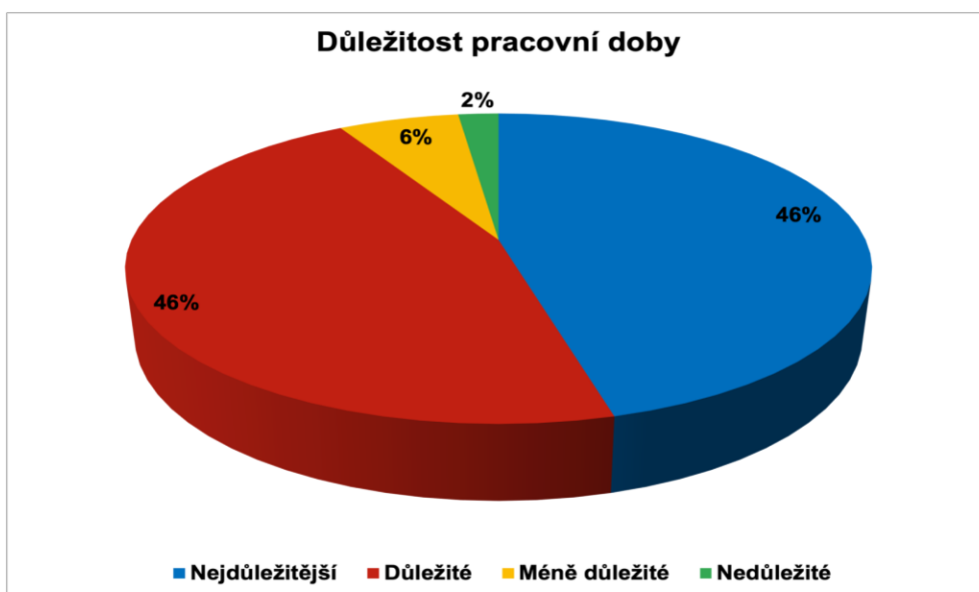
Z následujícího obrázku (Obrázek 19) vyplývá, že pouze 15 % zaměstnanců je s odpracovanými hodinami velmi spokojeno. Přes polovinu zaměstnanců (56 %) je spíše spokojených. Nicméně 23 % zaměstnanců je spíše nespokojeno, dokonce jsou mezi zaměstnanci i lidé, kteří jsou s odpracovanými hodinami velmi nespokojeni (6 %). V této oblasti by vybraná společnost měla zvážit změnu, zejména snížení pracovní doby, alespoň o obědovou pauzu v délce 30 minut, a to z důvodu zákonného nároku zaměstnanců.



Obrázek 19 Spokojenost s odpracovanými hodinami (Vlastní zpracování)

8.3.2 Pracovní doba a její důležitost

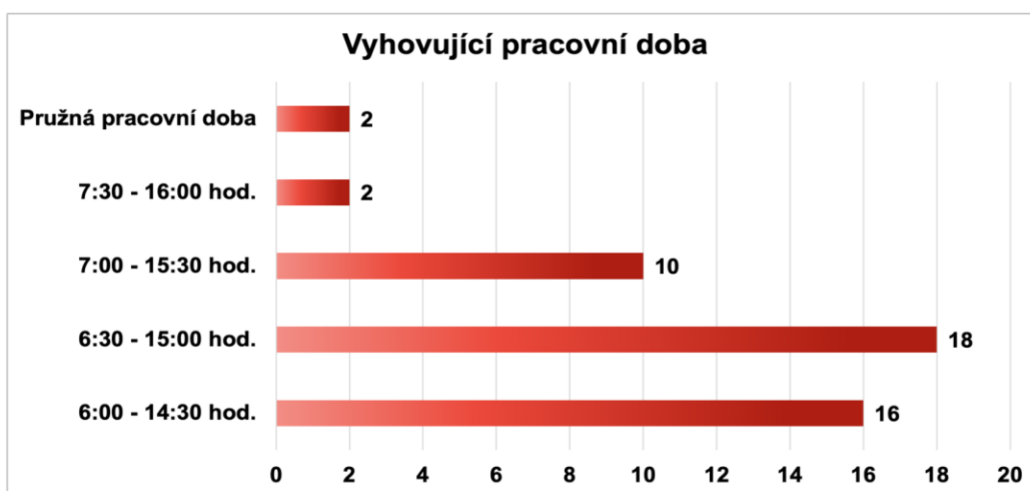
Ve vybrané společnosti je pracovní doba od 7.30 do 16.00 hodin. V rámci dotazování respondentů bylo zjistit, jak důležitá je pro ně pracovní doba hlavně z důvodů návštěv u lékaře mimo pracovní dobu, vyzvednutí svých dětí ze školy nebo školy a z důvodu zbývajících času na volnočasové aktivity. Z obrázku (Obrázek 20) vyplývá, že pracovní doba hraje mezi zaměstnanci velkou roli.



Obrázek 20 Pracovní doba a její důležitost (Vlastní zpracování)

8.3.3 Vyhovující pracovní doba

V porovnání s ostatními společnostmi zabývající se exekucemi má vybraná společnost nejdelsí pracovní dobu. Z následujícího obrázku (Obrázek 21) je nejčastěji uváděna pracovní doba od 6.30 hodin do 15.00 hodin. Druhou nejčastější je pak pracovní doba od 6.00 hodin do 14.30 hodin a na třetím místě pak pracovní doba od 7.00 hodin do 15.30 hodin. Někteří pracovníci (4 %) jsou spokojeni se stávající pracovní dobou (7.30–16.00 hodin) a další by uvítali pružnou pracovní dobu. Nutno podotknout, že v minulosti již byla změna pracovní doby navrhována, avšak nikdy nebyla realizována. Proto by měla vybraná společnost z těchto výsledků najít mezi ní a svými zaměstnanci určitý kompromis v délce pracovní doby.



Obrázek 21 Vyhovující pracovní doba (Vlastní zpracování)

8.4 Vztahy a důvěra na pracovišti ve vybrané společnosti

Pro dobrý pracovní výkon a psychiku je také důležité mít dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti. Z výsledků dotazníkového šetření ve vybrané společnosti se vztahy na pracovišti jeví jako přátelské a občas konfliktní. Proto, aby se zaměstnanci ve vybrané společnosti cítili dobře a bezpečně, měli by mít oporu nejen ve svých spolupracovnících, ale také v samotném vedoucím, který by měl být otevřený a zároveň diskrétní.

8.4.1 Vztahy mezi kolegy na oddělení

Ve vybrané společnosti v rámci výsledků šetření (Obrázek 22) vyplývá, že jsou vztahy na pracovištích, resp. jednotlivých odděleních velmi (42 %) až relativně přátelské (48 %). Celkem 5 zaměstnanců hodnotí své vztahy mezi kolegy jako relativně nepřátelské, přičemž lze doporučit, aby si o tomto s dotyčným kolegou promluvili, popřípadě se obrátili na svého vedoucího oddělení. Nikdo z respondentů nevnímá vztahy jako velmi nepřátelské.



Obrázek 22 Vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)

8.4.2 Konflikty na pracovišti

Jelikož jsou zaměstnanci rozděleni do několika oddělení, nelze konkrétně určit, na kterém pracovišti určité konflikty probíhají a na kterém nikoliv. Obecně však z obrázku (Obrázek 23) vyplývá, že převažují občasné konflikty (56 %), přičemž konflikty jsou ve většině případů i důvodem odchodu z firmy. Pokud dojde ke konfliktu, měl by být řešen, nikoliv potlačován, avšak s určitým respektem a porozuměním. Lze říct, že je určitá míra konfliktů

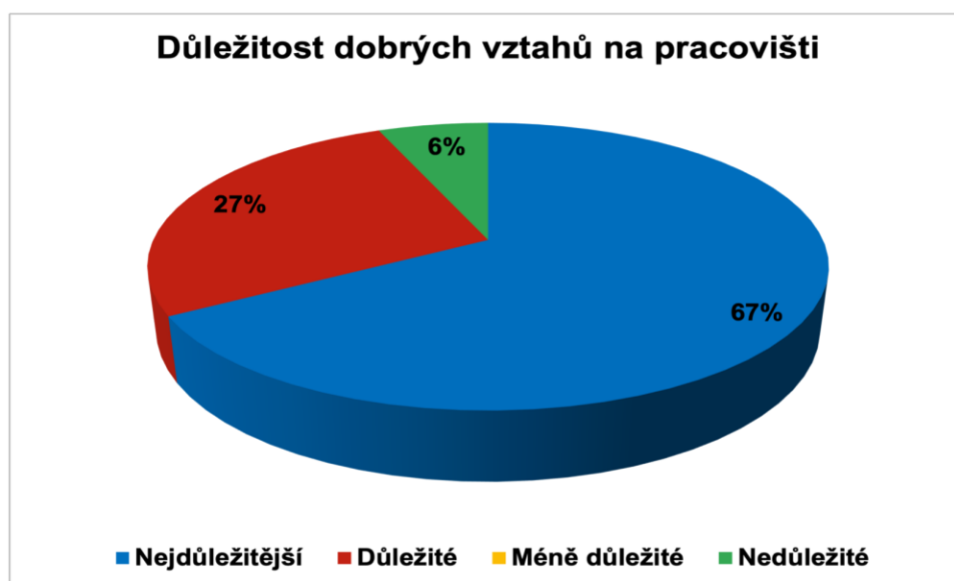
zdravá, jelikož bezkonfliktní pracovní prostředí může být naopak pro společnost velmi ne-zdravé. Vznik konfliktů ve skupinách je naprosto normálním jevem, a protože ve vybrané společnosti nevznikají často, ale převážně občasně nebo dokonce nikdy (38 %), lze četnost konfliktů hodnotit kladně.



Obrázek 23 Četnost konfliktů na pracovišti (Vlastní zpracování)

8.4.3 Vztahy na pracovišti a jejich důležitost

Dobré vztahy na pracovišti jsou nejdůležitějším aspektem pro více jak polovinu zaměstnanců (67 %), pro část zaměstnanců (27 %) jsou dobré vztahy důležité a zbylí 3 respondenti nevnímají dobré vztahy na pracovišti nijak důležité (viz. Obrázek 24).



Obrázek 24 Vztahy na pracovišti a jejich důležitost (Vlastní zpracování)

8.4.4 Důvěra ve svého nadřízeného

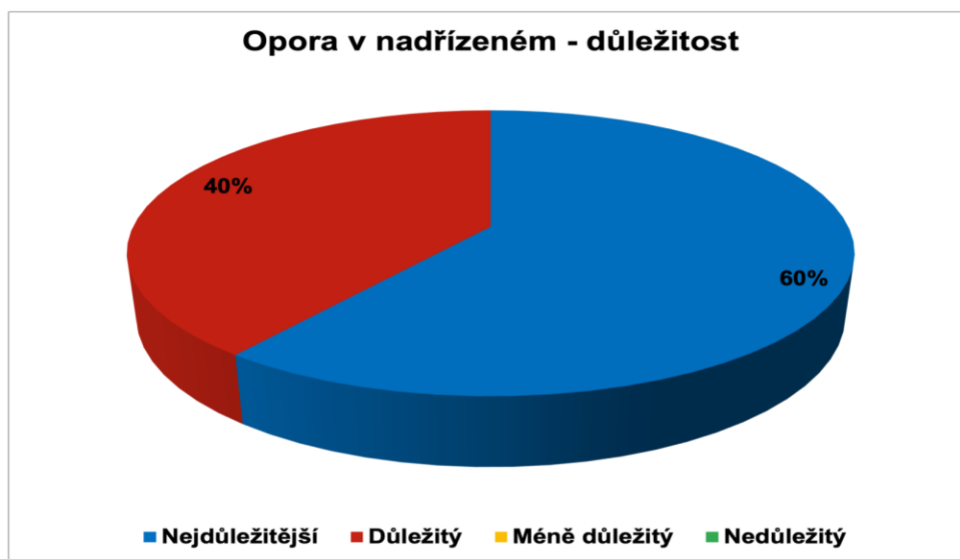
Důvěru ve svého nadřízeného, ať v pracovní nebo osobní sféře, shledala většina zaměstnanců (Obrázek 25). Celkem 27 % z nich se může rozhodně svěřit a 52 % se může spíše svěřit s jakýmkoliv problémem. Důvěru ve svém nadřízeném neshledalo 21 %. Tento problém by mohl být řešen v rámci pravidelného meetingu one-to-one či face-to-face, který by mohl pomoci v budování důvěry mezi podřízeným a nadřízeným.



Obrázek 25 Důvěra ve svého nadřízeného (Vlastní zpracování)

8.4.5 Opora v nadřízeném a její důležitost

Opora ve svém nadřízeném je podle výsledků z grafu (Obrázek 26) nejdůležitější pro 60 % zaměstnanců a pro zbylých 40 % je důležitá. V odpovědích nebyla shledána žádná forma nedůležitosti. V porovnání s předchozím grafem, kdy 21 % respondentů neshledalo důvod se spíše svěřit svému nadřízenému, a na základě získaných výsledků toho, jak moc je pro zaměstnance důležité mít oporu a svěřit se tak svému nadřízenému, lze doporučit stejný postup v řešení problému, a to pravidelnými meetingy mezi čtyřma očima.



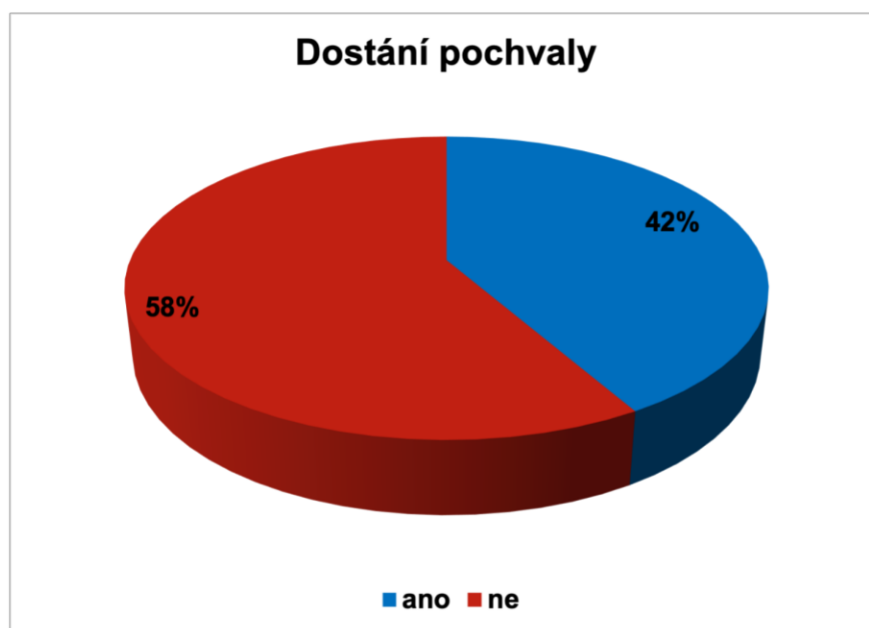
Obrázek 26 Opora v nadřízeném a její důležitost (Vlastní zpracování)

8.5 Finanční a nefinanční odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Finanční odměna za odvedené výkony je poskytována pravidelně, zaměstnancům tak nepřináší zvýšenou míru motivace. Naopak nefinanční odměňování, a to jak hmotné, tak nehmotné, má větší vliv na odvedenou práci. V rámci dotazníkového šetření byly zjišťovány odpovědi na otázky týkající se nehmotné nefinanční odměny (pochvaly) a její důležitosti, hmotné nefinanční odměny (výhody a benefity) a v neposlední řadě otázka na to, zda mzdové ohodnocení odpovídá odvedené práci zaměstnance.

8.5.1 Pochvala za odvedenou práci

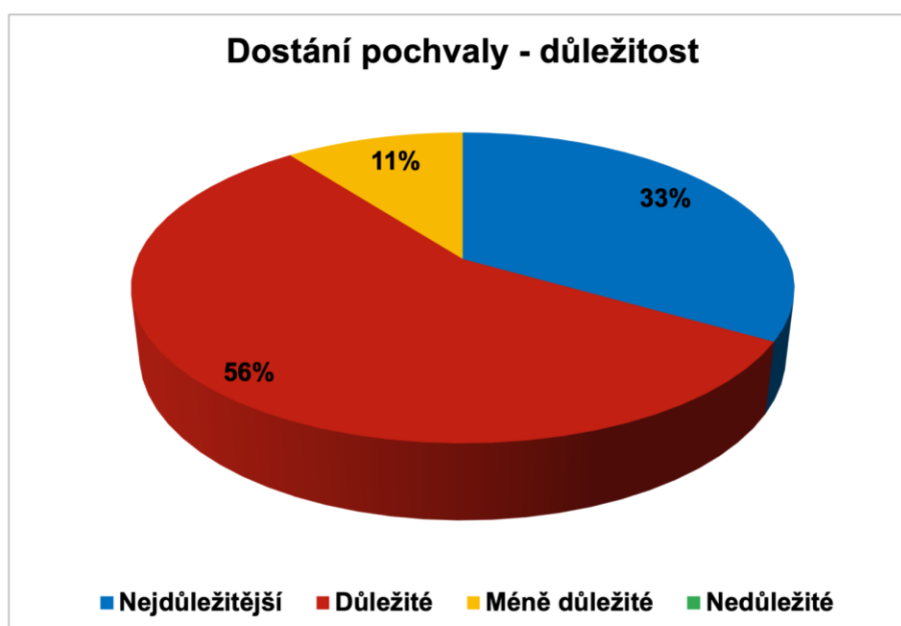
Pochvala funguje jako okamžitá motivace v rámci zvýšení a následného udržení pracovního výkonu, současně působí na flexibilitu pracovníka a podporuje atmosféru na pracovišti. Z následujícího obrázku (Obrázek 27) celkem 42 % respondentů pochvaly dostalo, avšak větší polovina respondentů (58 %) nedostala v posledním měsíci žádné pochvaly, což je demotivující a pro vybranou společnost alarmující, jelikož mohou pracovníci začít odvádět chybové výkony a mohou ztrácet určitou motivaci k provádění práci z důvodu méněcennosti.



Obrázek 27 Dostání pochvaly za odvedenou práci (Vlastní zpracování)

8.5.2 Pochvala a její důležitost

Pro většinu respondentů, jak znázorňuje obrázek (Obrázek 28), je důležité dostat pochvaly (33 % nejdůležitější, 56 % důležité), přičemž pro 5 zaměstnanců (11 %) se jedná o méně důležitý ukazatel, jelikož to pro ně může být něco jiného, co považují za důležitější a primárnější oproti samotné pochvalě.



Obrázek 28 Dostání pochvaly za odvedenou práci a její důležitost (Vlastní zpracování)

8.5.3 Spokojenost zaměstnaneckými výhodami a benefity

Zaměstnanecké benefity jsou určitou částí motivačního nefinančního hmotného odměňování svých zaměstnanců. Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a benefity vyjádřilo 83 % respondentů, z nichž 10 % je velmi spokojeno. Dalších 15 % uvedlo, že je spíše nespokojeno a pouze 1 respondent je velmi nespokojený (viz. Obrázek 29). Vybraná společnost by měla uvažovat o rozšíření portfolia poskytovaných benefitů (viz. Otázka: Jaké zaměstnanecké výhody a benefity byste uvítal/a), jelikož pouze 5 respondentů odpovědělo, že je velmi spokojených.



Obrázek 29 Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity (Vlastní zpracování)

8.5.4 Nové zaměstnanecké výhody a benefity

Na následujícím obrázku (Obrázek 30) jsou znázorněny další výhody a benefity, které by zaměstnanci ve vybrané společnosti uvítali. Jelikož ve vybrané společnosti zaměstnanci disponují pouze zákonnými 20–ti dny dovolené, největší zájem tak je o 5 dní dovolené navíc (73 %). O vstupenky do divadla pak projevilo zájem 30 respondentů (63 %), homeoffice by uvítalo 42 % a 19 zaměstnanců by uvítalo jak vstupenky do fitness centra, jógu, taneční lekce či plavání, tak i poukázku na masáž (40 %). Další zájem byl projeven o příspěvek na penzijní připojištění (33 %). Stejný počet respondentů (13) by uvítalo příspěvek na dopravu, sick days a jazykové kurzy. Balíček vitaminů ve chřipkovém období jeví 17 % respondentů

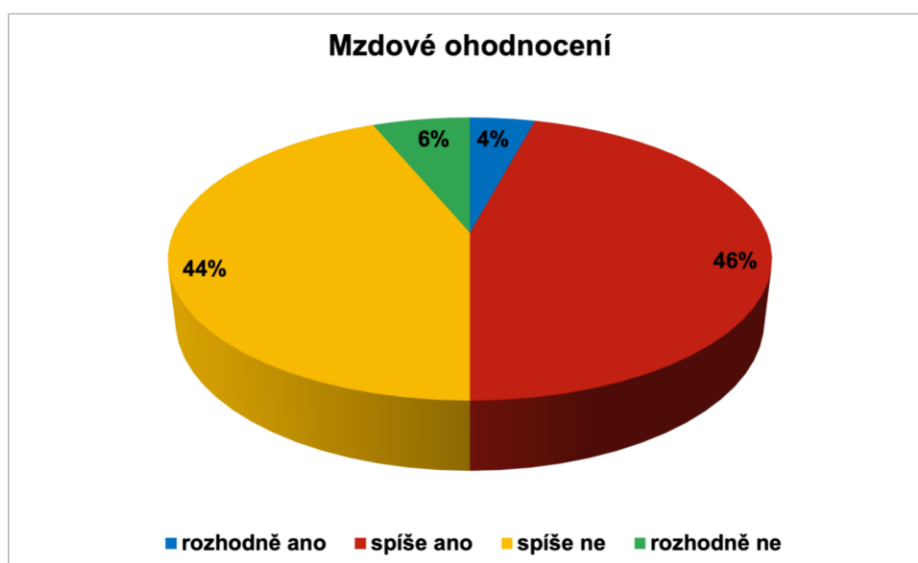
a 3 z celkového počtu 48 zaměstnanců vyslovili přání mimo nabízenou škálu benefitů, z čehož byla 2x uvedena MultiSport karta a 1x příspěvek pro děti na letní tábor.



Obrázek 30 Výběr zaměstnaneckých výhod a benefitů (Vlastní zpracování)

8.5.5 Spokojenost se mzdovým ohodnocením

Respondenti se dle následujícího obrázku (Obrázek 31), zjednodušeně řešeno, dělí na dvě oblasti. Jedna polovina je se mzdou spokojená a odpovídá tak jejich představám (4 % rozhodně ano, 46 % spíše ano), druhá polovina naopak tvrdí, že mzdové ohodnocení neodpovídá jejich představám (44 % spíše ne, 6 % rozhodně ne) a nejspíše by si přáli vyšší mzdu. Pro tu část respondentů, kteří si myslí, že jejich mzda neodpovídá jejich představám by měli například porovnat svou odváděnou práci s ostatními a pokud jim přijde, že pracují více, mají více činností, jež musí za den vykonat apod., měli by se obrátit na svého nadřízeného a promluvit si o mzdových podmínkách. Vybraná společnost 2x ročně (zpravidla na jaře a na podzim) zvyšuje svým zaměstnancům mzdu, a to zejména podle délky pracovního poměru nebo šikovnosti, pracovitosti a přínosu pro společnost jako celku.



Obrázek 31 Spokojenost se mzdovým ohodnocením (Vlastní zpracování)

8.6 Celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

V dotazníkovém šetření byly také dvě otázky zaměřené vyloženě na spokojenost ve vybrané společnosti. První otázka byla spíše obecná, dotazovala se na celkovou spokojenost ve vybrané společnosti a druhá se dotazovala na to, co by celkovou spokojenost mohlo zvýšit.

8.6.1 Celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Co se týká celkové spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, která je zobrazena na obrázku (Obrázek 32), celkem 5 respondentů (10 %) je velmi spokojených a 31 respondentů (65 %) je spíše spokojených. Zbýlých 12 respondentů (25 %) je spíše nespokojených, tedy jejich spokojenost by mohla být vyšší, ale chybí jim nějaký podnět. Proto byli dále dotázáni na to, co by mohlo jejich celkovou spokojenost zvýšit. Výsledky jsou interpretovány v následující podkapitole.



Obrázek 32 Celková spokojenost zaměstnanců (Vlastní zpracování)

8.6.2 Kritéria pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Na tuto otázku odpovídalo celkem 43 respondentů, jelikož v předchozí otázce nebyla jejich odpověď „velmi spokojen/a“. Pro zvýšení spokojenosti by největší roli, dle výsledků znázorněných na obrázku (Obrázek 33), hrálo vyšší finanční ohodnocení požadující 73 % zaměstnanců. Také kratší pracovní doba by přispěla ve značné míře ke zvýšení celkové spokojenosti (42 %) stejně tak, jako lepší vztahy na pracovišti, které jsou důležité pro 12 respondentů (25 %) společně s lepšími vztahy s nadřízeným (15 %). Možnost osobního rozvoje by přispěla ke zvýšení spokojenosti u 21 % zaměstnanců a u 9 pracovníků (19 %) by to pak bylo větší portfolio zaměstnaneckých benefitů. O větší četnost zaměstnaneckých akcí neměl zájem ani jeden z respondentů, přičemž lze usuzovat, že společenské akce ve vybrané společnosti konající se 2x do roka (teambuilding, vánoční večírek) jsou dostačující.



Obrázek 33 Podněty zaměstnanců pro zvýšení spokojenosti (Vlastní zpracování)

8.7 Budoucnost a další náměty a připomínky zaměstnanců vybrané společnosti

V poslední části dotazníkového šetření byli respondenti dotazováni na své působení ve vybrané společnosti v budoucnu a v neposlední řadě měli také prostor vyjádřit svůj názor k celé problematice nebo doplnit téma o otázky, na něž nebyli dotazováni.

8.7.1 Působení ve vybrané společnosti v budoucnu

Tato otázka jistou mírou ověřuje loajalitu zaměstnanců vůči vybrané společnosti. Z následujícího obrázku (Obrázek 34) je patrné, že 73 % zaměstnanců věří, že bude i nadále ve vybrané společnosti pracovat. Zaměstnání má v plánu změnit 19 %, a to v horizontu do 1 roku, a 8 % má v úmyslu změnit zaměstnání hned, jakmile to bude možné. Z 48 respondentů tedy vyjadřuje loajalitu celkem 35 respondentů. Zbylá část nejspíše touží po jiné náplni práce, kariérním růstu, jiném kolektivu a podobně.



Obrázek 34 Budoucnost zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

8.7.2 Případné náměty a doporučení pro zlepšení

Ve většině případů se objevovaly připomínky a doporučení spojené s pracovní dobou, kdy by si zaměstnanci přáli změnu, která je i patrná z otázky dotazníkového šetření zaměřené na pracovní dobu, a dále více dnů dovolené. Také zaměstnanci upozorňovali na nedostatečnou práci uklízečky, přáli by si více komunikovat, vycházet si vstříc a navzájem se respektovat, také by ocenili zlepšení vedení vybrané společnosti.

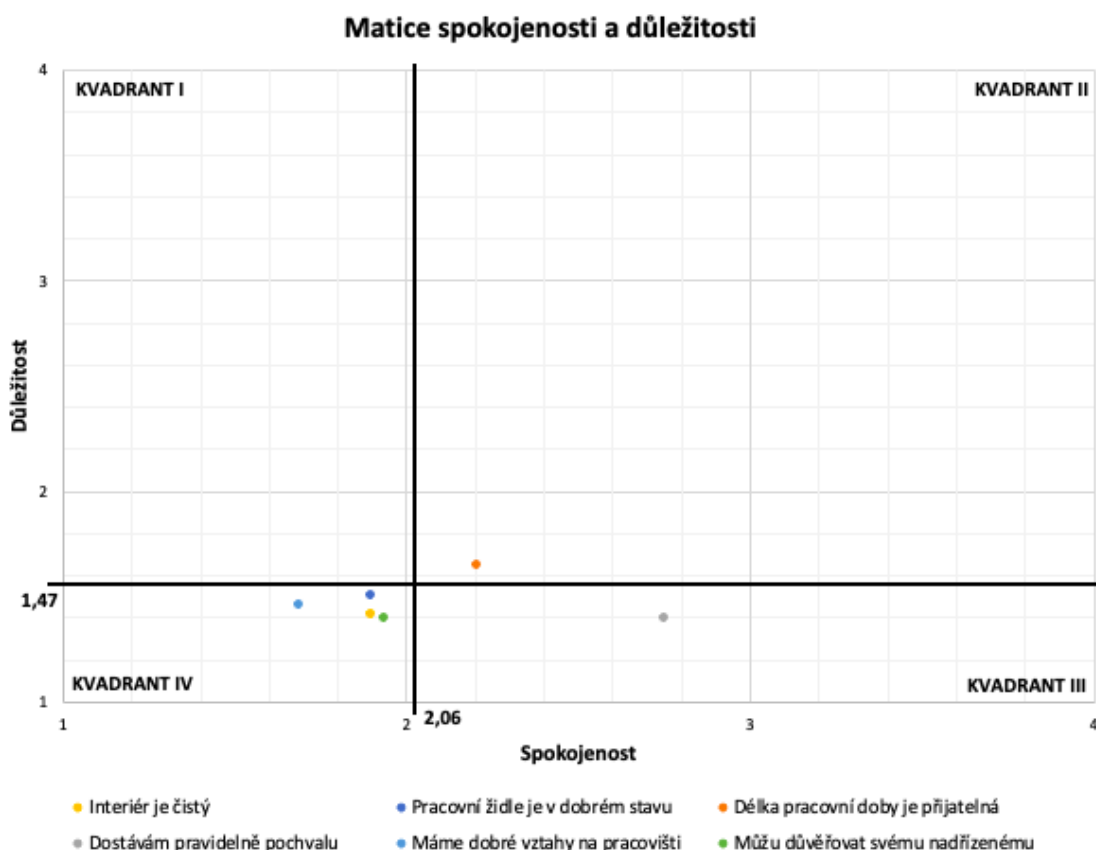
8.8 Kvadrantová analýza – matice spokojenosti a důležitosti

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti také určit míru důležitosti v určitých vybraných oblastech spokojenosti. Týkalo se to otázek zaměřených na pracovní prostředí, pracovní podmínky a na vztahy na pracovišti.

Respondenti rozhodovali o míře důležitosti jednotlivých faktorů na stupnici od hodnoty 1 po hodnotu 4, kdy 1 = nejdůležitější, 4 = nedůležité. Odpovědi týkající se spokojenosti respondentů musely být pro lepší interpretaci výsledků upraveny na číselné údaje (1 = velmi spokojen/a, 2 = spíše spokojen/a, 3 = spíše nespokojen/a, 4 = velmi nespokojen/a). Jednotlivé faktory jsou znázorněny pomocí grafu (Obrázek 35) níže, přičemž pro každý z faktorů byl vypočten vážený průměr. Průměrem výsledných hodnot pak byly zjištěny hodnotové hranice – spokojenost 2,06 a důležitost 1,47.

Matice spokojenosti a důležitosti je vypracována v podobě kvadrantové analýzy, přičemž vstupní data jsou k dispozici v příloze této práce (Příloha P II). Kvadrantová analýza spočívá v rozdělní grafu na čtyři následující části:

- **Kvadrant I** – Jedná se o faktory označeny respondenty jako důležité, avšak míra spokojenosti se nachází na nízké úrovni. V tomto případě by se měla vybraná společnost snažit přenést tyto faktory do kvadrantu čtvrtého.
- **Kvadrant II** – Tento kvadrant znázorňuje faktory označené respondenty jako nepodstatné, nedůležité.
- **Kvadrant III** – Obsahuje faktory označené respondenty za méně důležité až nedůležité, ale jejich prosazování nehodnotí záporně, přičemž v určité míře jejich spokojenost expanduje.
- **Kvadrant IV** – Tato část kvadrantu obsahuje faktory, které respondenti považují za důležité a zároveň jsou s nimi spokojeni. Jedná se o ideální stav, o který by měla vybraná společnost usilovat.



Obrázek 35 Matice spokojenosti a důležitosti (Vlastní zpracování)

- Kvadrant I nezahrnuje žádný faktor. Znamená to, že se vybraná společnost nemusí na nic zaměřovat, a nemusí tak usilovat o přesunutí jakéhokoliv faktoru do čtvrtého kvadrantu.
- Kvadrant II zahrnuje pouze délku pracovní dobu, což je faktor, který je z hlediska důležitosti pro respondenty méně podstatný.
- Kvadrant III obsahuje dostání pravidelné pochvaly. Jedná se o faktor, kterému respondenti nepřipisují významnou důležitost, avšak pokud ji dostanou, zvyšuje to jejich spokojenost.
- Kvadrant IV zahrnuje čistotu interiéru, dobré vztahy na pracovišti a v neposlední řadě důvěru ve svém nadřízeném. Také zahrnuje kvalitu pracovní židle, nicméně by si na tento faktor měla firma dát pozor, jelikož se blíží prvnímu kvadrantu. Vybraná společnost by se měla snažit o udržení těchto faktorů ve čtvrtém kvadrantu, popřípadě vynaložit úsilí pro doplnění dalších, nových faktorů.

8.9 Verifikace stanovených výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky

Na základě dotazníkového šetření byly určeny výzkumné hypotézy a stanovena výzkumná otázka, které jsou v rámci této kapitole verifikovány a zodpovězeny. K ověření výzkumné otázky a hypotéz byla stanovena hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Hypotézy jsou buď potvrzeny nebo zamítnuty, a to na základě Z-testu pomocí následujícího vzorce:

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} \quad (2)$$

Rozsah výběrového vzorku se vypočítá následovně:

$$n > \frac{9}{p(1-p)} \quad (3)$$

H1: Více než 50 % zaměstnanců je spíše spokojených se svým současným zaměstnáním.

Spokojenost zaměstnanců napomáhá k plynulému chodu ve vybrané společnosti. Zaměstnanec, který je spokojený, podává lepší pracovní výkony a výsledky a přispívá tak k lepšímu celkovému výsledku ve vybrané společnosti. Vedení společnosti jistě pocítuje určitou nespokojenost svých zaměstnanců, proto by měla učinit kroky směřující ke zvýšení celkové

spokojenosti svých zaměstnanců. Následující tabulka (Tabulka 4) představuje výsledky kvantitativního výzkumu zaměřující se na první výzkumnou hypotézu.

Pomocí relativních četností bylo na základě dotazníkového šetření zjištěno, že spíše spokojených je se svým zaměstnáním celkem 64,58 % respondentů.

Tabulka 4 Tabulka rozdělení četností pro H1 (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_i)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (p_j)
velmi spokojen/a	5	10,42 %
spíše spokojen/a	31	64,58 %
spíše nespokojen/a	12	25,00 %
velmi nespokojen/a	0	0,00 %
Celkem (n)	48	100,00 %

$$H_0: \pi_0 \geq 50 \%$$

$$H_1: \pi_1 < 50 \%$$

$$p = \frac{31}{48} = 0,6458$$

$$Z = \frac{0,6458 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1 - 0,5)}{48}}} = 2,0203$$

Vypočtená testová statistika ve výši 2,0203 je vyšší než kritická hodnota pro pravostranný test (+ 1,645). Lze tudíž tvrdit, že více jak 50 % zaměstnanců je spíše spokojeno se svým současným zaměstnáním, což je potvrzeno také p-hodnotou ve výši 0,0218.

H2: Více než 30 % zaměstnanců je velmi spokojených s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.

Zaměstnanecké benefity jsou v dnešní době standardem snad ve všech společnostech. Ve vybrané společnosti však nabídka těchto benefitů není velmi rozšířená, proto by se měla vybraná společnost zaměřit na požadavky a přání svých zaměstnanců a učinit tak některé kroky, které by určitým způsobem mohly zvýšit jejich spokojenost. Tabulka (Tabulka 5) prezentuje výsledky dotazníkového šetření pro druhou výzkumnou hypotézu.

Tabulka 5 Tabulka rozdělení četností pro H2 (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_i)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (p_j)
velmi spokojen/a	5	10,42 %
spíše spokojen/a	35	72,92 %
spíše nespokojen/a	7	14,58 %
velmi nespokojen/a	1	2,08 %
Celkem (n)	48	100,00 %

Z dotazníkového šetření plyne, že velmi spokojených zaměstnanců, resp. respondentů se zaměstnaneckými benefity je pouze 10,42 %.

$$H_0: \pi_0 \geq 30 \%$$

$$H_1: \pi_1 < 30 \%$$

$$Z = \frac{0,1042 - 0,3}{\sqrt{\frac{0,3(1-0,3)}{48}}} = -2,9602$$

Vypočtená testová statistika ve výši -2,9602 je nižší než kritická hodnota pro pravostranný test o relativní četnosti (1,645). Nelze tedy tvrdit, že více než 30 % zaměstnanců je velmi spokojených s poskytovanými zaměstnaneckými benefity, což je potvrzeno také p-hodnotou ve výši 0,9985.

H3: Více než 50 % zaměstnanců je rozhodnuto dlouhodobě pracovat pro vybranou společnost.

Rozhodnutí zaměstnanců pracovat i v budoucnu ve vybrané společnosti značí jistou loajalitu pracovníků vůči firmě. Ovšem se najdou i tací, co chtějí vybranou společnost opustit za lepšími pracovními podmínkami. Vybraná společnost by tak měla zapracovat na svém vedení, aby přispěla k celkové stabilitě podniku. Výsledky pro stanovení třetí výzkumné hypotézy prezentuje další tabulka (Tabulka 6).

Tabulka 6 Tabulka rozdělení četností pro H3 (Vlastní zpracování)

Hodnota statistického znaku (x_i)	Absolutní četnost (n_j)	Relativní četnost (p_j)
zůstat dlouhodobě	35	72,92 %
změnit zaměstnání do 1 roku	9	18,75 %
změnit zaměstnání hned, jakmile to bude možné	4	8,33 %
Celkem (n)	48	100,00 %

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve vybrané společnosti chce i v budoucnu nadále pracovat celkem 72,92 % zaměstnanců.

$$H_0: \pi_0 \leq 50 \%$$

$$H_1: \pi_1 > 50 \%$$

$$Z = \frac{0,7292 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{48}}} = 3,1754$$

Vypočtená testová statistika ve výši 3,1754 je vyšší než kritická hodnota pro pravostranný test (+ 1,645). Lze tedy tvrdit, že více než 50 % zaměstnanců je rozhodnuto dlouhodobě pracovat pro vybranou společnost, což potvrzuje i p-hodnota ve výši 0,000747.

Výzkumná otázka: Existuje statisticky významná závislost mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich dosaženým vzděláním?

Výzkumná otázka bude verifikována na základě analýzy závislosti, pro níž je nutné určit hypotézy H_0 a H_1 :

H_0 : Celková spokojenost **nezávisí** na dosaženém vzdělání zaměstnanců.

H_1 : Celková spokojenost **závisí** na dosaženém vzdělání zaměstnanců.

Pro výpočet míry a následné posouzení závislosti je použitý Pearsonův koeficient kontingence:

$$P = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+n}}; P \in (0; 1) \quad (4)$$

Následující tabulka (Tabulka 7) obsahuje data respondentů týkající se celkové spokojenosti a jejich dosaženého vzdělání. Zjištěné informace ohledně celkové spokojenosti byly sloučeny na dvě kategorie, přičemž spokojenost zahrnuje velmi a spíše spokojené zaměstnance, nespokojenost poté zahrnuje spíše a velmi nespokojené zaměstnance.

Tabulka 7 Údaje o respondentech (Vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání	Celková spokojenost		Součty $n_{i.}$
	Spokojenost	Nespokojenost	
Vysokoškolské	8	7	15
Středoškolské	28	5	33
Součty $n_{.j}$	36	12	48

Již na první pohled lze z tabulky (Tabulka 7) vyvodit, že zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou více spokojeni se zaměstnáním ve vybrané společnosti než zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Může být taktéž patrné, že celková spokojenost se zvyšuje, čím nižší stupeň vzdělání zaměstnanec má. Naopak nespokojenost je přibližně stejná, a to bez ohledu na dosaženém vzdělání zaměstnanců.

Pro výpočet očekávaných četností (Tabulka 8) je zapotřebí využít následující vztah:

$$n^*_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n} \quad (5)$$

Tabulka 8 Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání	Celková spokojenost		Součty $n_{i.}$
	Spokojenost	Nespokojenost	
Vysokoškolské	11,25	3,75	15
Středoškolské	24,75	8,25	33
Součty $n_{.j}$	36	12	48

Hodnotu testovacího kritéria χ^2 lze zjistit podle následujícího vztahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n^*_{ij})^2}{n^*_{ij}} \quad (6)$$

Jelikož očekávané četnosti v kontingenční tabulce typu dva krát dva neboli čtyřpolní tabulce musí být vyšší než 5 a jedna z buněk tuto podmínku nesplňuje (3,75), není možné existenci statistické závislosti na hladině významnosti 5 % prokázat.

Existenci statistické závislosti je však možné prokázat Fisherovým exaktním testem:

$$p = \frac{\binom{a+c}{a} \binom{b+d}{b}}{\binom{n}{a+b}} = \frac{(a+b)!(a+c)!(c+d)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} \quad (7)$$

Přesná p-hodnota vypočtená oboustranným Fisherovým exaktním testem činí 0,031 (typ vzdělání zaměstnanců není preferován). V případě preferencí typu dosaženého vzdělání je patrné, že zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou více spokojeni než zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Přesná hodnota vypočtená oboustranným Fisherovým exaktním testem činí 0,026. Tuto statistickou závislost také potvrdil dvouvýběrový test o relativní četnosti (p-hodnota = 0,0097).

Pouze při použití Fisherova exaktního testu lze na hladině významnosti 5 % prokázat existenci statistické závislosti mezi celkovou spokojeností zaměstnanců a jejich vzděláním. Celková spokojenost zaměstnanců tedy závisí na dosaženém vzdělání zaměstnanců. Lze také říct, že zaměstnanci se středoškolským vzděláním jsou celkově spokojenější oproti zaměstnancům s vysokoškolským vzděláním.

9 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Praktická část bakalářské práce byla vypracována na základě kvantitativního marketingového výzkumu ve formě dotazníkového šetření se zaměřením na spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Výzkum probíhal v měsících březen a duben roku 2021, přičemž se ho zúčastnilo celkem 48 zaměstnanců vybrané společnosti, což značí celkovou návratnost dotazníkového šetření ve výši 86 %. V rámci dotazníkového šetření bylo získáno značné množství informací a dat sloužící pro navrhnutí vhodných doporučení. Tato doporučení by měla vybrané společnosti sloužit pro zlepšení současného stavu, tedy zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a to nejen stávajících, ale i nových.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti dosahuje 75 %, přičemž 67 % z nich by doporučilo zaměstnání ve vybrané společnosti. Jedná se o dobrý ukazatel, nicméně jsou oblasti, které by se mohly zlepšit a tím pádem zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců. S pracovním prostředím jsou zaměstnanci spokojeni, nemají žádné větší výhrady, kromě toho, že by si přáli lepší vybavení v kuchyňce.

Analýzou bylo dále zjištěno, že celkem 71 % zaměstnanců vybrané společnosti je spokojeno s tím, kolik hodin denně pracují, nicméně by uvítali změnu pracovní doby, a to buď v rozmezí 6.00–14.30 hodin nebo 6.30–15.00 hodin.

Rozsáhlejší část dotazníkového šetření byla zaměřena na vztahy na pracovišti, a to jak na vztahy mezi kolegy, tak mezi zaměstnanci a svým nadřízeným. Výsledky ukázaly, že na pracovišti probíhají ve značné míře občasné konflikty (56 %), přičemž vztahy na pracovišti jsou z 90 % přátelské. Většina zaměstnanců se také může svěřit svému nadřízenému, a to nejen s pracovními, ale i soukromými problémy, což je zároveň pro všechny důležité. Vybraná společnost by se měla hlavně zaměřit na udělování pochval, jelikož více jak polovina zaměstnanců nedostává žádné pochvaly, přitom je pro ně důležitá.

Další oblast, v níž měli zaměstnanci vyjádřit svou spokojenost, byla zaměřená na zaměstnanecké výhody a benefity. Velká většina zaměstnanců vybrané společnosti (83 %) je s poskytovanými benefity spokojená, avšak by uvítali i nové výhody a benefity. Mezi nejčastěji zmiňované patřilo 5 dní dovolené navíc, vstupenky do divadla a homeoffice.

Spokojenost se mzdovým ohodnocením je mezi zaměstnanci rozporuplná. Polovina zaměstnanců uvedla, že jejich mzda odpovídá jejich představám, zatímco druhá polovina tvrdí opak. Jak již bylo zmíněno, vybraná společnost navyšuje mzdy většinou 2x ročně. Proto je to v této oblasti spíše zaměstnanec, kdo by si měl stanovit, zda je ochotný za obdrženou mzdu vykonávat tuto pracovní činnost u vybrané společnosti. Analýzou bylo rovněž zjištěno, že pro zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců by mohlo přispět zvýšení finančního ohodnocení a změna pracovní doby.

Z dotazníkového šetření také prokázalo, že 27 % zaměstnanců plánuje změnit stávajícího zaměstnavatele, tedy ukončit pracovní poměr ve vybrané společnosti, a to buď do jednoho roku nebo hned, jakmile to bude možné. Jak všeobecně vyplynulo z realizované analýzy, problém je v nedostatečném zájmu o zaměstnance, o jejich motivaci, buď formou zaměstnaneckých výhod nebo samotným vedením vybrané společnosti.

Z výsledků získaných z dotazníkového šetření byly taktéž potvrzeny hypotézy H1 a H3. Hypotéza H2 byla zamítnuta a tedy potvrdila, že velmi spokojených zaměstnanců s poskytovanými benefity a výhodami je méně než 30 %, přesněji pouze 10,42 % respondentů. Prostřednictvím matematicko-statistických metod bylo potvrzeno, že délka pracovního poměru ve vybrané společnosti nemá žádný vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců.

9.1 Vybavení pracoviště

Zaměstnanci vybrané společnosti by uvítali změnu, popřípadě vylepšení vybavení na pracovišti. Nejčastěji bylo zmiňováno vybavení v kuchyňce, papírové utěrky namísto ručníků, vlhčené ubrousky na prach a nová pracovní židle.

9.1.1 Vybavení v kuchyňce

Kuchyňka na pracovišti sestává z mikrovlnné trouby, varné konvice, lednice a myčky. Mikrovlnná trouba by byla zapotřebí vyměnit zejména ve druhém patře, jelikož pro celé patro (3 oddělení, cca 15 osob) 1 mikrovlnná trouba nestačí, jelikož po pár ohřátí přestává hřát a nedokáže tak rychle ohřát zbylá jídla zaměstnanců. Nejlepším řešením by tedy byl nákup nové mikrovlnné trouby s vyšším výkonem. Vybrané mikrovlnné trouby jsou porovnány v následující tabulce (Tabulka 9).

Tabulka 9 Nabídka mikrovlnné trouby (Vlastní zpracování)

Mikrovlnná trouba	Výkon	E-shop	Cena (CZK)
Toshiba MW-MM20P (WH)	800 W	Alza	1.890,00
Samsung MG23F301TAK	800 W	Mall	2.690,00
Whirlpool MWP 253 W bílá	900 W	Datart	3.790,00

Jako nejlepší alternativu z nabízených mikrovlnných trub bych vybrala druhou možnost, a to mikrovlnnou troubu značky Samsung MG23F301TAK se zárukou 10 let na vnitřní povrch z e-shopu Mall.cz v částce 2.690,00,-Kč. Její výkon je 800 W a maximální příkon pak 1 150 W s funkcí úspory energie, která je zajištěna v případě, kdy není trouba používána. Trouba má 6 úrovní výkonu ohřevu a její objem je 23 l. Zaměstnanci jistě ocení funkci odstraňování pachu, například při přípravě aromatického jídla nebo zvukový signál po dokončení ohřívání (Mall.cz, © 2000–2021). Celkové náklady na pořízení činí 2.808,00,- Kč, přičemž cena dobírky činí 39,00,- Kč a poštovné 79,00,-Kč.

Koupě nové konvice či lednice není zapotřebí, jelikož všechny tyto spotřebiče fungují bez jakýchkoliv omezení či potíží. Na co by ale byla potřeba se zaměřit, jsou myčky. Myčky jsou používány každý pracovní den, avšak nejsou pravidelně čištěny, proto občas dochází k jejich zanesení. Pro tento problém bych doporučila koupit čisticí přípravky. Vybrala jsem tři alternativy opět z českých e-shopů (Tabulka 10).

Tabulka 10 Nabídka čisticího prostředku do myčky (Vlastní zpracování)

Čisticí prostředek	E-shop	Objem	Cena (CZK)
Denkmit čistič myčky	DM drogerie	250 ml	29,90
Finish čistič do myčky	Mall	250 ml	109,00
Hypoalergenní čistič myčky nádobí Winnis	Drogerie	250 ml	56,00

Nejvhodnější variantou se jeví čistič značky Denkmit dostupný v drogerii DM, a to jak na jejich e-shopu, tak v kamenné prodejně, a to vzhledem k tomu, že všechny zvolené varianty jsou pouze na jedno použití (DM online shop, © 2021). Celkové čištění myčky se do-

poručuje provádět jednou za 1 až 2 měsíce. V tomto případě, kdy se ve vybrané společnosti nachází 3 myčky nádobí a vzhledem k četnosti používání, bych doporučila čištění jednou za měsíc. Celkové náklady by tedy v případě nákupu v prodejně DM drogerie činily 1.076,40,- Kč za rok.

9.1.2 Jednorázové papírové ručníky

Ve vybrané společnosti se využívají bavlněné ručníky, avšak z hygienického hlediska by zaměstnanci uvítali ručníky papírové. V rámci pandemie COVID-19 však bylo používání těchto ručníků zakázané kvůli možnému šíření virů. Zaměstnanci tak používali své vlastní ručníky, když jim nebyly ze strany zaměstnavatele jednorázové papírové ručníky poskytnuty.

Papírové ručníky byly vybrány z e-shopu Kampi Office, z něhož vybraná společnost nakupuje kancelářské potřeby. Do kalkulace byly vybrány dva druhy papírových ručníků a jeden zásobník (Tabulka 11).

Tabulka 11 Nabídka papírových ručníků (Vlastní zpracování)

Položka	Cena (CZK)
Zásobník pro papírové ručníky ZZ, velký	573,54
Ručníky skládané ZZ 1–vrstvé Recy zelené 5 000 ks	443,13
Ručníky skládané ZZ 2–vrstvé, 75% bělost, Harmony professional 3 000 ks	641,18

Z ekologického hlediska bych volila jednovrstvé skládané ručníky, jelikož jsou vyrobeny ze 100 % recyklovatelných materiálů. Ručníky se prodávají v balení obsahující 25 balíčků po 250 ks (Kampi OFFICE, © 2021). Cena jednoho balení je 443,13,- Kč vč. DPH. Pokud by se uvažovalo o koupi jednoho balení na jedno sociální zařízení společně s celkem třemi zásobníky, přičemž dokupování dalších papírových ručníků by probíhalo operativně, činily by celkové počáteční náklady 3.050,01,- Kč. Doprava je pro registrované uživatele zdarma.

9.1.3 Vlhčené ubrousky proti prachu

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že by si zaměstnanci vybrané společnosti přáli na pracovišti mít vlhčené ubrousky proti prachu, jelikož považují práci uklízečky za nedostačující. Návrh na nákup těchto produktů byl opět proveden z internetového obchodu Kampi Office (Tabulka 12).

Tabulka 12 Nabídka vlhčených ubrousků (Vlastní zpracování)

Položka	Cena (CZK)	Cena za 20 balení (CZK)
Detox AB ubrousky vlhčené 120 ks	91,84	1.836,80
Linteo ubrousky vlhčené na nábytek 40 ks	41,14	822,80
Frashmaker AB ubrousky vlhčené 120 ks	101,40	2.028,00

V tomto případě bych doporučila koupit první variantu – vlhčené ubrousky Detox AB, které obsahují antimikrobiální roztok chlorhexidin, díky kterému jsou ubrousky účinné proti virům (Kampi OFFICE, © 2021), což je v dnešní době benefitem. Celkové náklady při koupi 20 balení by činily 1.836,80,- Kč, přičemž doprava je pro registrované zákazníky zdarma.

9.1.4 Nové pracovní židle

Jelikož jsou pracovní židle zaměstnanců ve stavu, kdy projevují znaky opotřebení (vrzání, skřípání, upadávání koleček, snižování polohy apod.), vybrala jsem opět tři různé alternativy (Tabulka 13), které by mohly být zvoleny pro výměnu, alespoň zpočátku, pro ty židle, které jsou v nejhorším stavu. Všechny produkty byly vybrány z jednoho e-shopu www.kancelarskezidle.com, jelikož mají velké množství sortimentu. Cena byla kalkulována zvlášť na jeden kus a na 6 kusů, přičemž by se po jednom kusu židle vyměnila ta židle v nejhorším stavu na každém oddělení.

Tabulka 13 Nabídka kancelářských židlí (Vlastní zpracování)

Kancelářská židle	Cena za kus (CZK)	Cena za 6 kusů (CZK)
ANTARES – kancelářská židle Tennessee A	1.920,00	11.520,00
TEMPO KONDELA – kancelářská židle, černá/chrom, IMELA TYP 1	2.890,00	17.340,00
ALBA – kancelářská židle LEXA XL + 3D podhlavník, černá, č. AOJ870	3.016,00	18.096,00

Z uvedených variant bych volila kancelářské židle typu ALBA, a to i přes vyšší cenu, a to zejména kvůli životnosti daného produktu. Židle disponuje anatomicky tvarovaným sedákem a výškově nastavitelným opěrátkem na hlavu. Celková nosnost židle je 120 kg (Kancelarskezidle.com, © 1994–2021). Celkové náklady s pořízením by činily 18.096,00,- Kč, jelikož je na vybraném e-shopu doprava od 1.000,00,- Kč zdarma.

K dobrému vybavení pracovního místa, zejména pro kancelářskou práci, je vhodná také ergonomická počítačová myš a podložka ni. Vybraná společnost má tyto položky pro své zaměstnance k dispozici na skladě, včetně klasických počítačových myši, ať již bezdrátové tak klasické s kabelem. Ergonomické myši jsou značky Trust, bezdrátové a kabelové myši značky Lenovo a ergonomické podložky pod myš značky Dataline. Tudiž kdokoliv ze zaměstnanců si může zažádat u IT specialisty o tyto nové. Nicméně většina pracovníků preferuje klasickou počítačovou myš.

9.2 Káva z kávovaru zdarma

Zaměstnanci by uvítali kávu z kávovaru zdarma, kterou si musí hradit na vlastní náklady, a to 10,00,- Kč za jednu kávu. Ve vybrané společnosti se nakupují hlavně dvě značky zrnkové kávy – Manuel Aroma Bar, 1 kg za 625,00,- Kč a Henri Brasil 500 g za 220,00,- Kč (Interní zdroje společnosti). Spotřeba kávy je odhadem 700–800 g kávy týdně a kávovar spotřebuje na jednu kávu 8 g zrněk. Pokud budu počítat se spotřebou 800 g týdně, jedná se o celkový počet 100 ks káv za týden, což je celkem 1.000,00,- Kč výnos. Náklady činí týdně 450,67,- Kč. Vybraná společnost tak disponuje přebytkem finančních prostředků v částce 549,33,- Kč, měsíčně tedy 2.197,32,- Kč. Tyto nadbytečné finanční prostředky vybraná společnost každoročně v rámci vánočního přání daruje dětskému oddělení Fakultní nemocnice

Olomouc. V této oblasti bych nenavrhla umožnit zaměstnancům kávu zdarma, jelikož se jedná o finanční příspěvek na dobročinnou věc.

9.3 Změna pracovní doby

Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců vybraná společnost bylo zjištěno jedno z přání, jímž je změna pracovní doby. Z interních informací bylo zjištěno, že jednání ohledně pracovní doby již v minulosti proběhlo, avšak bez jakéhokoliv výsledku. Nejvíce by si zaměstnanci přáli pracovní dobu od 6.30 hodin do 15.00 hodin, popřípadě od 6.00 hodin do 14.30 hodin. Z hlediska nákladovosti této změny by se nejednalo o zvlášť vysoké položky. Zapotřebí by bylo změnit úřední hodiny na webových stránkách vybrané společnosti, což v rámci pracovní doby může udělat IT specialista, který je odměňován mzdou. Avšak vyšší náklad by byl vynaložen na novou fólii vstupních dveří budovy obsahující logo a název vybrané společnosti a úřední hodiny, odhadovaná cena činí, dle dostupných informací z faktury z přelepování uskutečněného v roce z důvodu poničení, 4.235,00,- Kč.

Pokud by si však vedení vybrané společnosti nepřálo uvedenou pracovní dobu, mohla by alespoň, na základě výsledků dotazníkového šetření a názoru svých zaměstnanců, najít určitý kompromis, který by vedl ke spokojenosti obou stran, například kratší pracovní dobou v pátky.

9.4 Zaměstnanecké výhody a benefity

Z výsledků kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že mezi nejčastěji uváděné výhody a benefity patřilo 5 dní dovolené navíc, homeoffice a vstupenky do divadla.

9.4.1 Dovolená

Z různých výzkumů vyplývá, že peníze již nejsou pro zaměstnance nejdůležitějším faktorem. Dovolená je nejjednodušším a zároveň finančně, respektive nákladově přijatelným benefitem. Ve většině společností je 5 dnů dovolené určitým standardem a je to i z důvodu toho, že jsou firmy úspěšné a pracovní síly je nedostatek. Tento fakt se ale týká primárně státních organizací. Finanční dopad by to ve vybrané společnosti ve své podstatě nemělo až tak velký (v porovnání s výrobou), jelikož se jedná o administrativní práci, kdy zaměstnanec své resty stejně dožene v průběhu pracovní doby, ovšem musí pracovat rychleji.

Protože se jedná o soukromou společnost, dovolenou nabízí v délce 20 dní, a to podle § 213 zákona č. 262/2002 Sb. zákoníku práce. V tomto případě se jedná o rozhodnutí, které je plně

v kompetenci samotného zaměstnavatele vybrané společnosti a je jen na něm, zda zaměstnancům poskytne v rámci benefitů a výhod 5 dní dovolené navíc či nikoli.

9.4.2 Homeoffice

Homeoffice je flexibilní forma zaměstnávání. Klade vysoké nároky na způsob organizace práce a je založena zejména na důvěře. Vybraná společnost umožňuje práci z domu pouze vedoucím zaměstnancům. V počátcích epidemie COVID-19 byla vybraná společnost připravena na zavedení práce homeoffice, avšak nebylo nutné k tomuto přistoupit. Podle výzkumu Vysoké školy technické a ekonomické je více než polovina zaměstnanců více produktivnějších, 36 % odvádí stejný počet výkonů, jako v zaměstnání a pouze malá část je méně produktivní (Novinky.cz, © 2021). Vybraná společnost by mohla nabízet práci homeoffice pro administrativní zaměstnance, a to například 1x za čtvrtletí, ale znamenalo by to organizační náročnost. Jednalo by se o nastavení určitých pravidel, muselo by se mapovat, kolik výkonů daný zaměstnanec provedl, zda pracoval celých 8 hodin a tak podobně. Znamenalo by to vybudování důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy by sám zaměstnavatel ve spolupráci s vedoucím rozhodl o tom, zda a jakému zaměstnanci homeoffice povolí.

V tomto případě by pak vybraná společnost poskytla zaměstnanci služební notebook, který má k dispozici na pracovišti nebo by mohl zaměstnanec využívat svůj vlastní počítač. Vybraná společnost nemá dostatek notebooků pro všechny zaměstnance, proto by je musela pořídit. Pokud by v budoucnu došlo k možnosti využívat homeoffice, na webových stránkách CZC.cz jsem vybrala jsem tři různé notebooky, porovnála je a vybrala ten nejvhodnější (Tabulka 14).

Tabulka 14 Nabídka notebooků (Vlastní zpracování)

Typ notebooku	Operační paměť	Procesor	Cena (CZK)
Lenovo ThinkPad E14-IML, černá	8 GB	Intel Core i5	18.990,00
HP ProBook 455 G7, stříbrná	8 GB	AMD Ryzen 5	18.990,00
Lenovo V15 IIL, šedá	8 GB	Intel Core i5	17.490,00

Z uvedených notebooků bych vybrané společnosti doporučila koupi značky HP ProBook G7, a to také z důvodu, že ve společnosti jsou používány počítače a notebooky značky HP.

Daný notebook je vyroben v kombinaci kovu a plastu, takže má delší životnost, je spolehlivý a také dostatečně výkonný. Notebook disponuje také numerickou klávesnicí, což při administrativní práci ocení každý zaměstnanec. Dalším benefitem je rychlé nabíjení (50 % kapacity baterie za 30 min) a dlouhá výdrž baterie (CZC.cz, © 2021). Protože by se jednalo o notebooky poskytované zaměstnancům, doporučila bych přikoupit pojištění proti krádeži a rozbití v hodnotě 2.659,00,- Kč na dva roky. Doprava České pošty stojí 89,00,- Kč a dobírka pak 45,00,- Kč. Celkové náklady na pořízení jednoho notebooku činí 21.783,00,- Kč.

9.4.3 Vstupenky do divadla

O vstupenky do divadla projelo zájem celkem 63 % zaměstnanců. Jelikož se vybraná společnost nachází v Olomouckém kraji, vybrala bych vstupenky do Moravského divadla v Olomouci. Toto divadlo nabízí jak jednotlivé vstupenky, tak i předplatné a dárkové šeky v hodnotě 1,00,- Kč–9.999,00,- Kč (Moravské divadlo Olomouc, © 2021). V tomto případě bych vstupenky do divadla darovala zaměstnancům k jejich narozeninám v hodnotě 500,00,- Kč. Znamená to, že pokud vezmu v úvahu průměrný počet zaměstnanců ročně, tedy 55, celkové náklady na vstupenky budou v hodnotě 27.500,00,- Kč ročně.

ZÁVĚR

Spokojenost a loajalita zaměstnanců by měla být jednou z priorit jakékoli společnosti. Protože jen oddaný, motivovaný a spokojený zaměstnanec dokáže podávat takové pracovní výkony, které povedou ke splnění vizí, strategií a cílů organizace. Z toho důvodu by měly firmy vynakládat určité úsilí a pečovat tak o své zaměstnance, jelikož to je to, co povede ke zvýšení jejich spokojenosti.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Bakalářská práce sestávala ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V rámci teoretické části byla zpracována literární rešerše opírající se o témata řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, odměňování a fluktuace zaměstnanců, v neposlední řadě pak měření spokojenosti. Teoretická východiska byla stanovena pro následné vypracování druhé části práce, praktické části.

Praktická část bakalářské práce se zabývala analýzou současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. K získání potřebných dat byl proveden kvantitativní marketingový výzkum, konkrétně dotazníkové šetření. Součástí praktické části bylo taktéž stanovení výzkumných hypotéz a otázky, přičemž dvě hypotézy byly potvrzeny a jedna zamítnuta. Výzkumná otázka vyvrátila skutečnost, že mezi délkou pracovního poměru a celkové spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti neexistuje statisticky významná závislost.

Na základě získaných dat a informací dotazníkového šetření a následné analýzy byla navržena doporučení sloužící pro zvýšení, respektive zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti.

Z provedené kvadrantové analýzy neboli matice spokojenosti a důležitosti byl zjištěn pouze jediný faktor, který by vybraná společnost měla zlepšit, a to jsou pracovní židle. Tento faktor se nacházel v I. kvadrantu a cílem vybrané společnosti by mělo být přesunutí do kvadrantu IV. Nicméně pro posílení celkové spokojenosti a loajality zaměstnanců ve vybrané společnosti byla dále navržena další doporučení.

První doporučení spočívalo v navržení koupě nové mikrovlnné trouby do druhého patra, a to z důvodu vysokého počtu zaměstnanců, kteří ji užívají, jelikož má nedostatečný výkon a přehřívá se. Vedení společnosti jsem navrhla nákup nové, a hlavně výkonnější mikrovlnné trouby značky Samsung, typ MG23F301TAK z e-shopu Mall.cz. Celkové náklady s pořízením by vybranou společností vyšly na 2.808,00,- Kč.

Další doporučení se týkalo opět pracovního prostředí. Doporučila jsem nákup čističů myčky značky Denkmith dostupné v prodejnách DM drogerie. Cena byla vyčíslena na 1.076,40,- Kč ročně. Myčky jsou používány na denní bázi, a protože není prováděn pravidelný servis, je zapotřebí je alespoň čistit, protože i samotné čištění přispívá k delší životnosti.

Z hygienického hlediska byl vybrané společnosti dále doporučen nákup jednorázových papírových ručníků. Vybrala jsem ekologičtější variantu a vybrala tak jednovrstvé papírové ručníky ZZ Recy zelené, 5 000 ks na e-shopu Kampi Office. Celkové počáteční náklady na pořízení zejména zásobníků (zásobník pro papírové ručníky ZZ – velký) by činily 3.050,01,- Kč

Práce uklízečky ve vybrané společnosti není na kvalitní úrovni, proto by si zaměstnanci přáli vlhčené ubrousky proti prachu. Byly porovnány celkem tři varianty, přičemž jsem vybrala tu nejvhodnější, a to antibakteriální vlhčené ubrousky Detox AB opět z e-shopu Kampi Office. Celková cena byla vyčíslena na 1.836,80,- Kč při koupi 20 ks.

Kvalita některých pracovních židlí v kancelářích je na hranici životnosti. Mé doporučení spočívalo ve výměně alespoň těch nejvíce opotřebovaných židlí, konkrétně jedné nejhorší na každé oddělení. Kancelářská židle ALBA byla vybrána na webových stránkách e-shopu www.kancelarskezidle.cz. Vybraná společnost by tak musela nakoupit celkem 6 nových židlí a náklady na tyto židle by činily 18.096,00,- Kč.

Zaměstnanci by si také přáli mít kávu z kávovaru zdarma. V tomto případě byly vyčísleny výnosy z „prodeje“ kávy na 2.197,32,- Kč měsíčně. Vybraná společnost však tyto finanční prostředky každoročně věnuje dětskému onkologickému oddělení Fakultní nemocnice v Olomouci, tudíž se jedná o dobročinnou věc. Vedení vybrané společnosti by tak mělo samo určit, zda poskytnout zaměstnancům možnosti kávy z kávovaru zdarma, přičemž by se zvýšily náklady na pořízení zrnkové kávy, anebo ponechat současné podmínky.

Vybrané společnosti bylo dále doporučeno změnit pracovní dobu nebo alespoň nalézt mezi vedení společnosti a jejími zaměstnanci určitý kompromis. Pokud by došlo ke změně pracovní doby, náklady by činily odhadem 4.235,00 Kč vynaložené na přelep dveří, kvůli novým informacím o úředních hodinách.

Zaměstnanci mají nárok na 20 dní dovolené, avšak by uvítali 5 dní dovolené navíc. Jelikož se jedná o soukromý sektor, na dovolenou mají zaměstnanci nárok dle zákoníku práce, tedy v délce 20 dnů. Vybraná společnost by si měla uvědomit, že administrativní práce je náročná zejména psychicky a ve spojení s koncem pracovní doby nezbyvá pracovníkům dostatek

volného času na aktivity spojené s určitou psychickou očistou. Proto bych vybrané společnosti v rámci pečování o své zaměstnance doporučila zavést 5 dní dovolené navíc prezentované jako zaměstnanecké výhody, avšak rozhodnutí je již pouze v jejich kompetenci.

Homeoffice bych doporučila poskytnout zaměstnancům na administrativních pozicích alespoň v rámci zaměstnaneckých výhod 1x za čtvrtletí. Jednalo by se o způsob budování vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a vedoucím či samotným zaměstnavatelem. Pokud by vybraná společnost přistoupila na práci z domu, musela by nakoupit notebooky, kdyby vybraný zaměstnanec neměl svůj vlastní nebo nevykonný. Vybrala jsem notebook značky HP ProBook z e-shopu CZC.cz a celkové náklady na pořízení jednoho kusu jsou 21.783,00,- Kč.

Poslední doporučení bylo v poskytování vstupenek do Moravského divadla v Olomouci v hodnotě 500,- Kč, například při narozeninovém dni zaměstnance. Celkové náklady spojené s darováním poukazů do divadla činí pro průměrný počet 55 zaměstnanců 27.500,00,- Kč ročně.

Pokud by vybraná společnost rozhodla o přijetí všech doporučení, celkové finanční prostředky na jednotlivé položky by činily 80.385,21,- Kč.

Z výsledků provedené analýzy nebyly zjištěny až tak negativní ohlasy, jak bylo předpokládáno. Nicméně má vybraná společnost určité slabé stránky, na níž by mohla zapracovat a dojít tak k výsledku velmi spokojených a loajálních zaměstnanců, kteří by chtěli ve vybrané společnosti pracovat i v budoucnu a nemuseli tak vyhledávat lepší pracovní podmínky a pomýšlet tak na změnu zaměstnání.

Domnívám se, že bakalářská práce splnila stanovené cíle vypracování a taktéž věřím, že výsledky a interpretace doporučení si vybraná společnost vezme k srdci a začne činit kroky směřující ke zlepšení celkového stavu spokojenosti, a to nejen na straně zaměstnanců, ale i samotného zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 1993. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha: Odeon, 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FERJENČÍK, Ján, 2010. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 2. vyd. Praha: Portál, 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9.

INDA, Shyam Singh, 2013. *Quality of Work Life: A Comprehensive Study*. 1th ed. Toronto: Canadian Academic, 120 s. ISBN 978-0-9921651-2-3.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor, 1986. *Spokojnosť v práci*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 237 s. ISBN: bez ISBN.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje:

Else AZ, © 2020. *Slovník pojmů* [online]. [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník>

DM online shop, © 2021. *Denkmit čistič myčky, 250 ml* [online]. [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/denkmit-cistic-mycky-p4010355488534.html>

Exekutorská komora České republiky © 2009-2020. *Základní rozdíly mezi soudním exekutorem a vymahačem* [online]. [cit. 2020-12-26]. Dostupné z: <https://www.ekcr.cz/1/exekutori-radi/844-29-zakladni-rozdily-mezi-soudnim-exekutorem-a-vymahacem?w=>

Český rozhlas, © 1997-2020. *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://sever.rozhlas.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb-7899762>

Hypotéza, © 2020. *Marketingový výzkum a analýza dat – STEM/MARK* [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/encyklopedie-hypoteza/>

Kampi OFFICE, © 2021. *Detox AB ubrousky vlhčené 120ks* [online]. [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://obchod.kampioffice.cz/detox-ab-ubrousky-vlhcene-120ks-P810022>

Kampi OFFICE, © 2021. *Ručníky skládané ZZ 1–vrstvé Recy zelené 5000ks* [online]. [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://obchod.kampioffice.cz/rucniky-skladane-zz-1-vrstve-recy-zelene-5000ks-P632001>

Kampi OFFICE, © 2021. *Zásobník Harmony pro papírové ručníky ZZ, velký* [online]. [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://obchod.kampioffice.cz/zasobnik-harmony-pro-papirove-rucniky-zz-velky-P646032>

Kancelarskezidle.com, © 1994–2021. *ALBA – kancelářská židle LEXA XL+3D podhlavník, černá, č. AOJ870* [online]. [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://www.kancelarskezidle.com/zidle/alba/kancelarske-zidle/1048719-kancelarska-zidle-lexa-xl-3d-podhlavnik-cerna-c-aoj870.php>

Komora dražebníků, 2018. *Není podnikání jako podnikání* [online]. [cit. 2021-5-18]. Dostupné z: <http://www.komoradrazebniku.eu/neni-podnikani-jako-podnikani/>

Kozel, Roman a Martina Sasínková, 2018. *Marketing: Studijní opora pro kombinované studium* [online]. In: Olomouc, 81 s. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.mvso.cz/files/marketing.pdf>

Life Science Journal, © 1998-2020. *Herzberg's Two-Factor Theory* [online]. 2017 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: https://www.lifescience-site.com/ljsj/life140517/03_32120lsj140517_12_16.pdf

Mall.cz, © 2000–2021. *Samsung MG23F301TAK + 10 let záruka na vnitřní povrch* [online]. [cit. 2021-5-19]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/volne-stojici-mikrovlnnetrouby/samsung-mg23f301tak>

Managementmania, © 2011-2016. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

Matematická biologie. *Fisherův exaktní test* [online]. [cit. 2021-5-31]. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickyh-a-biologickyh-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--fisheruv-exaktni-test>

Metody a techniky sběru dat, © 2021. *Management, marketing* [online]. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>

MINÁŘOVÁ, Petra, 2018. *Měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců v konkrétní firmě*. Pardubice. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.

Mladypodnikatel.cz, © 2011–2021. *Co je to teambuilding?* [online]. [cit. 2021-5-27]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>

Moravské divadlo Olomouc, © 2021. *Objednávka předplatného* [online]. [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <http://www.moravskedivadlo.cz/objednavka-predplatneho/>

Novinky.cz, © 2021. *Zaměstnanci jsou na home office produktivnější než v kanceláři, ukázal výzkum* [online]. [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/zamestnanci-jsou-na-home-office-produktivnejsi-nez-v-kancelari-ukazal-vyzkum-40353571>

People Pill. *John Stacey Adams: American psychologist - Biography and Life* [online]. 2016 [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: <https://peoplepill.com/people/john-stacey-adams/>

Předpisy upravující exekuční řízení, © 2009-2020. *Exekutorská komora České republiky* [online]. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.ekcr.cz/1/predpisy/24-predpisy-upravujici-exekucni-rizeni?w=>

Psychology Today, © 2020. *Motivation: What is motivation?* [online]. [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation>

Svoboda, Milan. *Typy otázek* [online]. [cit. 2020-09-13]. Dostupné z: https://kge.zcu.cz/personal/PERSON/svoboda/vyuka/typy_otazek.htm

Verywellmind, © 2020. *What Is Motivation?* [online]. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

Interní zdroje

Komunikace s jednatelkou vybrané společnosti.

Vlastní zúčastněné pozorování z pohledu zaměstnance vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human resources.

QWL Quality of work life.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Filozofie úspěchu, © 2011-2020)	20
Obrázek 2 Adamsova teorie spravedlnosti (Upraveno podle Adamse, 1963)	24
Obrázek 3 Zlaté pravidlo motivace (Upraveno podle Plamínka, 2011, s. 71).....	24
Obrázek 4 Těžiště motivace (Urban, 2017)	30
Obrázek 5 Fáze výzkumu (Marketingový výzkum – jeho techniky a fáze, © 2015)	34
Obrázek 6 Organizační struktura (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)	44
Obrázek 7 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)	53
Obrázek 8 Věk respondentů (Vlastní zpracování)	54
Obrázek 9 Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)	54
Obrázek 10 Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)	55
Obrázek 11 Délka pracovního poměru (Vlastní zpracování)	56
Obrázek 12 Důvod respondentů pracovat ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	57
Obrázek 13 Doporučení zaměstnání ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování).....	57
Obrázek 14 Spokojenost respondentů s pracovním prostředím (Vlastní zpracování)	58
Obrázek 15 Zvýšení spokojenosti zaměstnanců (Vlastní zpracování)	59
Obrázek 16 Důležitost čistoty pracovního prostředí (Vlastní zpracování).....	60
Obrázek 17 Důležitost stavu pracovní židle (Vlastní zpracování)	60
Obrázek 18 Kvalita vody v pitných barelech (Vlastní zpracování).....	61
Obrázek 19 Spokojenost s odpracovanými hodinami (Vlastní zpracování).....	62
Obrázek 20 Pracovní doba a její důležitost (Vlastní zpracování).....	63
Obrázek 21 Vyhovující pracovní doba (Vlastní zpracování)	63
Obrázek 22 Vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)	64
Obrázek 23 Četnost konfliktů na pracovišti (Vlastní zpracování).....	65
Obrázek 24 Vztahy na pracovišti a jejich důležitost (Vlastní zpracování).....	65
Obrázek 25 Důvěra ve svého nadřízeného (Vlastní zpracování).....	66
Obrázek 26 Opora v nadřízeném a její důležitost (Vlastní zpracování)	67
Obrázek 27 Dostání pochvaly za odvedenou práci (Vlastní zpracování)	68
Obrázek 28 Dostání pochvaly za odvedenou práci a její důležitost (Vlastní zpracování) ..	68
Obrázek 29 Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity (Vlastní zpracování)	69
Obrázek 30 Výběr zaměstnaneckých výhod a benefitů (Vlastní zpracování)	70
Obrázek 31 Spokojenost se mzdovým ohodnocením (Vlastní zpracování)	71
Obrázek 32 Celková spokojenost zaměstnanců (Vlastní zpracování)	72
Obrázek 33 Podněty zaměstnanců pro zvýšení spokojenosti (Vlastní zpracování).....	73

Obrázek 34 Budoucnost zaměstnanců ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování).....	74
Obrázek 35 Matice spokojenosti a důležitosti (Vlastní zpracování)	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Motivační a hygienické faktory (Life Science Journal, 2017)	23
Tabulka 2 Dělení opatření proti fluktuaci (Bednář, 2018).....	31
Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních zdrojů vybrané společnosti)	44
Tabulka 4 Tabulka rozdělení četností pro H1 (Vlastní zpracování).....	77
Tabulka 5 Tabulka rozdělení četností pro H2 (Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 6 Tabulka rozdělení četností pro H3 (Vlastní zpracování).....	79
Tabulka 7 Údaje o respondentech (Vlastní zpracování).....	80
Tabulka 8 Tabulka hypotetických četností (Vlastní zpracování)	80
Tabulka 9 Nabídka mikrovlnné trouby (Vlastní zpracování)	84
Tabulka 10 Nabídka čistícího prostředku do myčky (Vlastní zpracování)	84
Tabulka 11 Nabídka papírových ručníků (Vlastní zpracování).....	85
Tabulka 12 Nabídka vlhčených ubrousků (Vlastní zpracování).....	86
Tabulka 13 Nabídka kancelářských židlí (Vlastní zpracování)	87
Tabulka 14 Nabídka notebooků (Vlastní zpracování)	89

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Výpočet míry fluktuace.
- (2) Výpočet pro Z-test.
- (3) Výpočet pro zjištění rozsahu výběrového vzorku.
- (4) Pearsonův koeficient kontingence.
- (5) Vzorec pro výpočet hypotetických četností.
- (6) Vzorec pro výpočet testového kritéria χ^2 .
- (7) Vzorec pro výpočet Fisherova exaktního testu.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazníkové šetření pro zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- P II Vstupní data kvadrantové analýzy.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vážené kolegyně a kolegové,

ráda bych Vás požádala o spolupráci při vyplnění krátkého dotazníku, který slouží pro účely praktické části mé bakalářské práce na téma spokojenosti zaměstnanců v naší firmě.

Dotazník je anonymní a informace z něj získané budou plnit účely pouze pro zpracování této práce. Výsledky dotazníkového šetření mohou ovlivnit budoucí míru spokojenosti nás všech.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění tohoto dotazníku.

Michaela Kučerová

kucerova@pkoms.cz

1. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve vybrané společnosti?

- méně než 1 rok
- 1–5 let
- 5 let a více

2. Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

.....

3. Proč jste se rozhodl/a pracovat ve vybrané společnosti?

- dostupnost z místa bydliště
- na základě doporučení známých, kamarádů
- na základě doporučení úřadu práce
- možnost kariérního růstu
- dobré jméno zaměstnavatele
- získání pracovních zkušeností
- jiná:

4. Doporučil/a byste zaměstnání ve vybrané společnosti svým známým?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Jaká je Vaše celková spokojenost ve vybrané společnosti?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

6. Pokud jste neodpověděl/a "velmi spokojen/a", co by mohlo pomoci k tomu, aby se Vaše spokojenost zvýšila?

- kratší pracovní doba
- vyšší finanční ohodnocení
- lepší vztahy a atmosféra na pracovišti
- lepší vztahy s nadřízeným
- možnost osobního rozvoje a vzdělávání
- větší portfolio zaměstnaneckých benefitů
- více zaměstnaneckých akcí
- jiná:

7. Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím? (čistota na pracovišti, pracovní pomůcky a vybavení, kuchyňka)

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

8. Pokud jste v předchozí otázce neodpověděli "velmi spokojen/a", co by mohlo zvýšit Vaši spokojenost?

- papírové utěrky místo ručníků
- větší prostor v kuchyňce
- lepší vybavení v kuchyňce (např. nová varná konvice, mikrovlnná trouba, větší lednice...)
- káva z kávovaru zdarma
- vlhčené ubrousky na prach
- nová pracovní židle (z důvodu opotřebení)
- okenní síť proti hmyzu
- USB ventilátor
- novější služební mobilní telefon
- jiná:

8.1 Jak je pro Vás důležitá čistota interiéru? (1 = nejdůležitější, 4 = nedůležité)

- 1
- 2
- 3
- 4

8.2 Je pro Vás důležité, v jakém stavu je Vaše pracovní židle? (1 = nejdůležitější, 4 = nedůležité)

- 1
- 2
- 3
- 4

9. Jak jste spokojen/a s kvalitou vody v pitných barelech?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

10. Jak jste spokojen/a s tím, kolik hodin denně pracujete?

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

10.1 Jak je pro Vás důležitá pracovní doba? Např. z důvodu ordinačních hodin u lékaře, vyzvednutí dětí ze školy/školky, volnočasových aktivit apod. (1 = nejdůležitější, 4 = nedůležité)

1

2

3

4

11. Jaká pracovní doba by Vám vyhovovala nejvíce?

6:00 - 14:30 hod.

6:30 - 15:00 hod.

7:00 - 15:30 hod.

7:30 - 16:00 hod.

jiná:

12. Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení Vaším představám?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

13. Dostalo se Vám v posledním měsíci pochvaly za dobře odvedenou práci?

- ano
- ne

13.1 Jak je pro Vás důležité dostat pochvaly, ať již od kolegů či Vašeho nadřízeného? (1 = nejdůležitější, 4 = nedůležité)

- 1
- 2
- 3
- 4

14. Probíhají mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti konflikty?

- často
- občas
- nikdy

15. Jak byste zhodnotil/a vztahy mezi kolegy na Vašem oddělení?

- velmi přátelské
- relativně přátelské
- relativně nepřátelské
- velmi nepřátelské

15.1 Jak je pro Vás důležité mít dobré vztahy na pracovišti? (1 = nejdůležitější, 4 = nedůležité)

- 1
- 2
- 3
- 4

16. Můžete se svěřit svému nadřízenému s jakýmkoliv (i osobním) problémem?

- rozhodně ano
- spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

16.1 Jak je pro Vás důležité mít oporu ve svém nadřízeném? (1 = nejdůležitější, 4 = nedůležité)

1

2

3

4

17. Jak jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a benefity?

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

18. Jaké zaměstnanecké výhody a benefity byste uvítal/a?

balíček vitamínů ve chřipkovém období

jazykové kurzy

sick days

příspěvek na dopravu

příspěvek na penzijní připojištění

poukázku na masáž

permanentku do fitness centra, jógu, taneční lekce či plavání

homeoffice

vstupenky do divadla

5 dní dovolené navíc

jiná:

19. Věříte, že v budoucnu:

- budete stále pracovat ve vybrané společnosti
- změníte zaměstnání v horizontě do 1 roku
- změníte zaměstnání hned, jakmile to bude možné

20. Zde je místo pro Vaše případné náměty a doporučení pro zlepšení.

.....

21. Vaše pohlaví:

- žena
- muž

22. Váš věk:

- 18–24 let
- 25–30 let
- 31 let a více

23. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní vzdělání
- středoškolské vzdělání s maturitou, popř. s výučním listem
- vysokoškolské vzdělání
- jiná:

PŘÍLOHA P II: VSTUPNÍ DATA KVADRANTOVÉ ANALÝZY

Faktory	Spokojenost				Důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Interiér je čistý	9	35	4	0	28	20	0	0
Pracovní židle je v dobrém stavu	9	35	4	0	27	18	3	0
Délka pracovní doby je přijatelná	7	27	11	3	22	22	3	1
Dostávám pravidelně pochvalu	20	0	0	28	29	19	0	0
Máme dobré vztahy na pracovišti	20	23	5	0	32	13	0	3
Můžu důvěřovat svému nadřízenému	13	25	10	0	29	19	0	0

Faktory	Spokojenost	Důležitost
Interiér je čistý	1,90	1,42
Pracovní židle je v dobrém stavu	1,90	1,50
Délka pracovní doby je přijatelná	2,21	1,65
Dostávám pravidelně pochvalu	2,75	1,40
Máme dobré vztahy na pracovišti	1,69	1,46
Můžu důvěřovat svému nadřízenému	1,94	1,40
SUMA	2,06	1,47