

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Alena Procházková

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Alena Procházková
Osobní číslo: M190088
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte společnosti doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- NOE, Raymond A. et al. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 744 s. ISBN 987-1-260-09855-6.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

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 spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců na základě průzkumu příslušných literárních zdrojů. Teoretická část následně sloužila jako východisko pro část praktickou. Cílem praktické části bylo provedení výzkumného šetření. Na analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců byl použit smíšený výzkumný design. Na základě rozhovoru s personalistkou společnosti byl sestaven dotazník pro zaměstnance. Součástí práce jsou následná doporučení a návrhy na zlepšení stavu spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, motivace, řízení lidských zdrojů, dotazníkové šetření, analýza, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of employee satisfaction in a selected company. The aim of the theoretical part was to elaborate the theoretical basis based on the research of the relevant literature on the topic of motivation and employee satisfaction. The theoretical part served as basis for the practical part. The aim of the practical part was to analyse the satisfaction of employees in a selected company through intermingled design of research. For this analysis was used questionnaire formed by the information procured during the interview with a human resource manager of the company. Last part of this bachelor thesis are consequential recommendations and suggestions to improve the current state of employee satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Human Resource Management, Questionnaire, Analysis, Employee Benefits

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce, čas věnovaný konzultacím, ochotné poskytování cenných rad a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat vedení vybrané společnosti za umožnění zpracování této bakalářské práce a všem jejím zaměstnancům za spolupráci při vyplňování dotazníků.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.1 VÝZNAM POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.3 PERSONALISTIKA.....	15
2 MOTIVACE.....	17
2.1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE.....	17
2.2 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MOTIVACE.....	19
2.3 DRUHY MOTIVACE.....	20
2.4 VYBRANÉ MOTIVAČNÍ TEORIE.....	22
2.4.1 Motivační teorie zaměřené na obsah.....	22
2.4.2 Motivační teorie zaměřené na proces.....	25
2.4.3 Motivační teorie dle typologie pracovníků.....	25
2.5 NÁSTROJE MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	29
3.1 DEFINICE A VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	30
3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	32
3.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ.....	35
4 VZTAH PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE.....	37
SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
5.1 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	41
5.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	43
5.3 EKONOMICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI.....	46
5.4 ZAMĚSTNANCI.....	48
5.5 BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	53
6.1 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	53
6.2 CHARAKTERISTIKA VZORKU RESPONDENTŮ.....	55
6.3 ANALÝZA ZÍSKANÝCH VÝZKUMNÝCH DAT.....	58
6.3.1 Vztah k práci.....	60

6.3.2	Odměňování a zaměstnanecké výhody	61
6.3.3	Komunikace a interpersonální vztahy	63
6.3.4	Vztah k organizaci.....	66
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST	69
7.1	MULTISPORT KARTA	70
7.2	SICK DAYS	70
7.3	PŘÍSPĚVEK NA DOJÍŽDĚNÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ	71
7.4	PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU.....	72
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Člověk stráví poměrnou část svého života v práci. Z toho důvodu je důležité dělat takovou práci, která nám přináší pocit uspokojení a naplnění. Pracovní spokojenost spoluutváří celkovou životní spokojenost každého z nás.

Lidé však ve svém zaměstnání často spokojeni nejsou. Způsobuje to pak, že do práce chodí s nechutí a odporem. Pokud je jejich práce zároveň i dlouhodobě stresuje, dříve či později se to podepíše i na jejich fyzickém zdraví. Nespokojení zaměstnanci přichází domů z práce se špatnou náladou, či dokonce naštvání. To se odráží na jejich vnějším chování a jednání s lidmi mimo pracovní život. Z pracovní nespokojenosti pak může pramenit spousta jiných problémů, které se projeví v mnoha oblastech osobního života.

Pracovní spokojenost je však důležitá i z pohledu zaměstnavatele. V současnosti je míra nezaměstnanosti v České republice dlouhodobě nízká a s tím souvisí i nedostatek pracovní síly. Tato situace ztěžuje všem zaměstnavatelům získávání nových pracovníků. Je tedy klíčové si udržet své stávající zaměstnance. Cestou k udržení svých zaměstnanců je jejich motivace a pracovní spokojenost. Správná motivace vede k vyšší efektivitě, výkonnosti a stabilitě zaměstnanců.

Když pomíneme fakt, že je v dnešní době mnohem složitější získat novou pracovní sílu, pro zaměstnavatele je zároveň mnohem výhodnější si udržet stávající zaměstnance a dělat vše pro to, aby byli ve svém zaměstnání spokojeni, než soustřeďovat náklady a energii do adaptace nového pracovníka, u kterého není jistota, že úsilí organizace nepřijde vniveč.

Každý zaměstnavatel si přeje, aby byli jeho zaměstnanci loajální a chovali se proaktivně ve prospěch organizace. Právě základem loajálního chování je pracovní spokojenost. Zaměstnanci, které jejich práce baví a naplňuje, cítí se ve svém zaměstnání dobře a jsou spokojeni, si budou chtít svou pracovní pozici dlouhodobě udržet. Nespokojenost zaměstnanců je však i překážkou výkonnosti a zhoršuje kvalitu práce.

Pracovní spokojenost je vysoce subjektivní pojem. Nedá se objektivně změřit, je potřeba se na ni zaměstnanců zeptat. Spokojenost vychází z konkrétních pocitů daného člověka. Tyto pocity může ovlivňovat několik faktorů, které zasahují do pracovního života člověka. Na každého však tyto faktory působí jinak a v jiné míře. Důležité je uvědomit si, že spokojenost jednoho pracovníka nezaručuje spokojenost i všech ostatních.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tématem bakalářské práce je Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Z tohoto tématu vyplývá hlavní cíl a s ním spojená hlavní výzkumná otázka práce.

Hlavní cíl: *Posoudit pracovní spokojenost.*

Hlavní výzkumná otázka: *Jak zaměstnanci konkrétního podniku vnímají svoji pracovní spokojenost?*

Cílem Teoretické části práce je provedení průzkumu literárních zdrojů, které se pojí s tématem práce. Na základě průzkumu je cílem následně zpracovat literární rešerši z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Při zpracovávání teoretický poznatků budou využity analýza, komparace a syntéza jako metody vědecké práce. Teoretická část bude následně sloužit jako podklady pro část praktickou a bude také jejím východiskem.

Cílem Praktické části je uskutečnit výzkumné šetření. Na začátku Praktické části bude vybraná společnost charakterizována. Bude přiblížena její historie a vývoj, předmět činnosti, ekonomické ukazatele, zaměstnanci společnosti a nabízené zaměstnanecké benefity. Dále bude v Praktické části provedena analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na tuto analýzu bude použit smíšený výzkumný design. V rámci kvalitativní metody dotazování bude využita technika rozhovoru a v rámci kvantitativní metody dotazování bude ke sběru dat využita technika dotazníku.

Rozhovor bude probíhat s vedoucí pracovnící personálního oddělení. Půjde o krátkou konzultaci, jejímž cílem bude, aby tato analýza splňovala představy a požadavky podniku, a tím dokázala poskytnout hodnotné informace pro společnost. Po této konzultaci budou také určeny dílčí cíle a s nimi spojené dílčí výzkumné otázky práce, které jsou uvedeny v Kapitole 6.1. Názory respondentky budou následně interpretovány autorkou práce.

Jako inspirace pro vytvoření dotazníku bude použit dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí z roku 2007. Protože se ale nejedná o aktuální dotazník, bude jeho podoba upravena a přizpůsobena současné analýze a výzkumným otázkám s ní spojených. Dotazník bude vytvořen prostřednictvím Google Forms a jeho distribuce mezi respondenty bude probíhat online, prostřednictvím firemního e-mailu, který mezi zaměstnance rozešle pracovnice personálního oddělení.

K vyhodnocení dotazníků budou použity jednoduché statistické metody: analýza absolutní a relativní četnosti. Výsledky analýzy budou interpretovány a na základě těchto výsledků

budou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců společnosti. Bude se jednat o zlepšení, která budou pro společnost dostupná a budou vycházet především z faktorů, se kterými zaměstnanci nebudou spokojeni.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro dosažení svých strategických cílů, musí podnik nejprve kapitalizovat několik nepostradatelných zdrojů. Patří zde finanční, materiální, technické a lidské zdroje (Crawshaw, Budhwar a Davis, 2017, s. 279). Jak sdělují Dvořáková a kol. (2012, s. 6) výraz lidské zdroje má upozornit na zvyšující se výjimečnost tohoto výrobního činitele, který si žádá, oproti kapitálu a materiálním zdrojům, zvláštní pozornost.

Dosahování strategických cílů podniku je podmíněno schopností podniku získávat, využívat a dále rozvíjet veškeré potřebné zdroje. Lidské zdroje jsou však kritickým faktorem, protože právě schopní a motivovaní zaměstnanci rozhodují o tom, jak bude naloženo se všemi ostatními zdroji, které má podnik k dispozici. Tím organizaci umožňují, aby se dopracovala ke splnění veškerých svých cílů, které nakonec vedou ke spokojeným a stálým zákazníkům (Šikýř, 2016, s. 26).

Dvořáková a kol. (2012, s. 3-4) uvádějí: „Úspěch přinášejí organizaci ovšem pouze taková lidé, kteří disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, mají kladný vztah k práci a v práci spatřují příležitost svého profesního a osobního rozvoje.“

Koubek (2015, s. 13) lidské zdroje přirovnává k živému motoru, který udržuje organizaci v chodu. Jelikož materiální a finanční zdroje nejsou samy o sobě k ničemu, musí je někdo uvést do pohybu. Hnací silou pro tento tzv. motor jsou informační zdroje. Řízení a hospodaření s lidskými zdroji odpovídá personální práci.

Marchington et al. (2016, s. 4) poukazují na to, že právě lidé jsou nehodnotnějším aktivem. Správné řízení lidských zdrojů je při dosahování konkurenční výhody a úspěchu mnohem důležitější než technologie nebo finance. Projevuje se to především v sektoru služeb, ale i ve výrobním procesu je lidský faktor důležitý především z hlediska kvality a rentability.

1.1 Význam pojmu řízení lidských zdrojů

V současné době již nelze používat příkazové způsoby řízení. Je potřeba, aby byli lidé zapojeni do rozhodování, aby se bral ohled na jejich potřeby a naslouchalo se jejich názorům. Komunikace mezi pracovníkem a jeho manažerem je klíčovým faktorem při řízení. Právě správné řízení pracovního výkonu vede k lepšímu využívání schopností pracovníků, ale také ke zvýšení spokojenosti s prací (Koubek, cit. podle Armstrong, 2011, s. 11-12).

Název řízení lidských zdrojů vznikl odvozením z anglického pojmu *Human Resource Management*. Tento pojem se, podle Šikýře (2016, s. 20), používá ve dvou významech.

V prvním případě se jedná o personalistiku zabývající se lidmi v organizaci. V druhém případě jde o konkrétní přístupy k vedení a řízení lidí v podniku, tedy o praktické pojetí personální práce.

Noe et al. (2019, s. 4) sdělují, že efektivní řízení lidských zdrojů podporuje dosahování záměrů a cílů každého podniku. Jedná se o opatření a komplexní soustavy praktik, prostřednictvím kterých je ovlivňováno chování a pracovní výkon zaměstnanců.

Častorál (2013, s. 21) ve své publikaci uvádí: „*Management (řízení) lidských zdrojů – je součástí metod managementu, využívající strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji, vstupujícími do organizace.*“.

Zatímco Armstrong a Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování zaměstnanců, kteří pracují v daných organizacích, Dvořáková a kol. (2012, s. 4) však označují řízení lidských zdrojů jako soubor určitých politik, zásad a postupů označovaných jako tzv. best practices, které uplatnily nejúspěšnější podniky a přinesly jim výsledky.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 45) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí. Tento pojem tedy zahrnuje činnosti, které se týkají například odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nebo pracovních vztahů. Autoři navíc poukazují na etický rozměr řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem je zvyšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, které je potřeba využívat v souladu s morálními hodnotami.

1.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují základní konkurenční výhodu každého podniku, jak připomínají Lussier a Hendon (2020, s. 4). Jedná se o to nejcennější a nejvýznamnější, co jednotlivé organizace mají, a proto je správné řízení tohoto kapitálu považovat za klíčové. Velká část porovnatelných podniků mají napříč průmyslem přístup ke stejným materiálovým zdrojům a zařízením. Proto je pro podnik složité vytvořit konkurenční výhodu založenou na tzv. hmatatelných zdrojích. Pokud podnik dokáže své zaměstnance řídit lépe než konkurence, bude úspěšnější.

Jiný pohled na hlavní cíl řízení lidských zdrojů přinášejí Mužík a Krpálek (2017, s. 46). Jako hlavní cíl vidí stanovení postojů k významným záležitostem týkajících se lidí v daném

podniku. Z těchto postojů a přístupů následně plynou jednotlivá rozhodnutí, ke kterým v podniku dochází, a které mají zásadní dopad na výkonnost a úspěšnost podniku.

Zatímco Storey (2001 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, s. 48) vidí jako hlavní cíl řízení lidských zdrojů zvyšování oddanosti zaměstnanců za předpokladu, že přináší podnikovi konkurenční výhodu a politika lidských zdrojů je v souladu se strategickými cíli podniku.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle American Society for Training and Development (Byars a Rue, 1987 cit. podle Koubek, 2015, s. 19) patří zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů a zvýšení připravenosti na změny. Řízení lidských zdrojů, jak uvádějí Noe et al. (2019, s. 4), hraje klíčovou roli při dosahování stavu, kdy jsou zaměstnanci spokojeni, motivováni a zároveň oddaní podniku.

Armstrong a Taylor (2015, s. 48) vymezili několik cílů řízení lidských zdrojů. Konkrétní uplatňovaná strategie řízení lidských zdrojů v organizaci měla být v souladu se strategickými cíli organizace, a tedy i podporovat jejich dosahování. Dalšími cíli je rozvíjení podnikové kultury, která se zaměřuje na dosahování vysokého výkonu a získávání a udržování dostatečně kvalifikovaných, talentovaných a oddaných zaměstnanců. V této oblasti je důležité také vytváření pozitivních vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich nadřízenými spolu se vzájemnou důvěrou.

„Klíčem k vytváření hodnoty organizace jsou znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, jejichž získáváním, využíváním a rozvojem za účelem dosahování cílů organizace se zabývá personalistika.“ (Šikýř, 2016, s. 14).

1.3 Personalistika

Koubek (2015, s. 13) definuje personální práci následovně: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, ...“*. Z toho důvodu, že lidé představují nejcennější zdroj podniku, stává se právě personální práce nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Personální práce je tedy nedílnou součástí řízení a vedení lidí v organizaci. Jejím úkolem je, jak uvádí Šikýř (2016, s. 26): *„zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.“*

Principem personální činnosti je však podle Častorála (2013, s. 203) promyšlené řízení pracovníků, kteří tvoří lidský kapitál společnosti. Personální vedení lidí spočívá v usměrňování, koordinaci a podněcování činnosti pracovníků.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 13) oproti tomu není pojem personální práce jednoznačně chápán ani vymezen. Obecně jde o přístup organizace k řízení a vedení svých zaměstnanců. V praxi se často jedná o konkrétní personální činnosti, které vykonává v dané organizaci personalista nebo řídicí pracovník. *„Její úroveň (personální práce) - ... - podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci.“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 13).

Personální činnosti zajišťují požadavky a potřeby zaměstnanců – zaměřují se tedy na člověka v pracovním procesu. Jedná se, jak zdůrazňují Dvořáková a kol. (2012, s. 20-21), o činnosti vykonávané v následujících oblastech: analýza práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace, interní mobilita, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců, personální informační systém.

Na rozdíl od Dvořákové a kol. (2012, s. 20-21), Šikýř (2016, s. 28) vymezuje následující personální činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance, využívání personálních informačního systému.

Nepostradatelnou součástí každého personálního útvaru jsou personalisté. Jejich základním úkolem je poskytování služeb, které souvisí s řízením lidských zdrojů, jak ve své publikaci sdělují Armstrong a Taylor (2015, s. 80). Jedná se například o získávání a výběr zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, rozvoj a péče o zaměstnance. Ulrich a Brockbank (2005 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, s. 80) uvádějí, že: *„hlavním smyslem práce personalistů zůstává pečovat, naslouchat a podporovat zaměstnance“*.

Podle Bláhy a kol. (2013, s. 252) zastávají personalisté čtyři role zároveň. Jedná se o roli odborného specialisty, strategického partnera, oblíbence zaměstnanců a zprostředkovatele změny. Zaměstnanec na pozici personalisty musí vymezit a zabezpečit přínos pro organizaci ze všech čtyř jednotlivých rolí.

2 MOTIVACE

„Poznatky psychologie mají obrovský podíl na rozhodování a výkonnost lidí. Motivovat lidi k co nejlepšímu výkonu je umění.“ (Koubek, 2014, s. 15).

Motivaci lidské činnosti chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur a současně také jako důležitou část dynamiky osobnosti, jak sdělují Bedrnová a kol. (2012, s. 226).

Jedná se o velice komplexní problém, který je ale klíčem k psychologickému porozumění člověku. Motivace je základním činitelem lidské psychiky. Dává, podle Nakonečného (2014, s. 14), lidským činům jejich individuální smysl, ať se jedná o více či méně vědomě zaměřenou činnost.

Jestli je organizace úspěšná, jak uvádějí Mathis, Jackson a Valentine (2014, s. 148), závisí na příslušných zaměstnancích. Hodnota, kterou zaměstnanci tvoří, záleží výhradně na jejich pracovním výkonu. Tento výkon ovlivňuje jejich vlastní úsilí spolu se schopnostmi a podporou od zaměstnavatele. Právě to, jak se pracovníci snaží se odvíjí od jejich motivace.

Pohled Mikuláščíka (2015, s. 123) na tuto problematiku stojí na předpokladu, že motivace je zásadní pro efektivitu práce. Od motivace se odvíjí jednotlivé výkony pracovníků. Jelikož se celkový výkon podniku odvíjí od jednotlivých výkonů zaměstnanců, je správná motivace klíčová.

Wellington (2017, s. 87) ve své publikaci vysvětluje, že pracovníci při pracovním výkonu využívají v průměru pouze 70 % ze svých znalostí a energie. Pro řídicí pracovníky to znamená, že každý zaměstnanec má v průměru 30 % rezervu, kterou při práci nevyužívá. Správná motivace může být nástrojem pro mobilizování této „tajné“ rezervy, která zaručí lepší pracovní výkon.

2.1 Charakteristika motivace

Nejjednodušší definicí motivace, kterou sdílí Wellington (2017, s. 88) je podle *Shorter Oxford English Dictionary* ta, v níž je motivace vysvětlována jako usměřování člověka, aby se choval určitým způsobem. Znamená to, že vlastními činy a slovy můžeme způsobit, že se ostatní lidé chovají pozitivně a produktivně, nebo negativně a destruktivně.

Nakonečný (2014, s. 16) vysvětluje vznik slova „motivace“ jako odvození od latinského „moveo“, což lze přeložit jako „hýbám“. Provazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 315) však uvádějí, že název motivace vznikl odvozením latinského slova „movare“, což znamená

pohybovat se. Již zmíněný pojem „movare“ označuje veškerou aktivitu nebo chování člověka, a také nám říká, čím byla aktivita vyvolána nebo proč se změnila. Motiv pohání člověka, aby dosáhl svého stanoveného cíle. Tento stav lze označit jako „vnitřní napětí“.

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 226).

Pauknerová a kol. (2012, s. 171) definují motivaci jako soubor vnitřních hnacích sil člověka. Tyto síly se projevují v podobě motivovaného jednání a aktivitu člověka zaměřují určitým směrem, kterým ji také udržují. Armstrong a Taylor (2015, s. 217–218) označují motivaci jako sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich jednání povede k uspokojení jejich potřeb a přání. Prostřednictvím svých činů očekávají dosažení určitého cíle nebo získání odměny, které jsou pro ně hodnotné natolik, aby právě motivovali jejich chování.

Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 87) na motivaci závisí obsah toho, co člověk dělá, s jakou intenzitou a nasazením to dělá, a také na vytrvalosti s jakou to dělá. Proto rozlišují základní tři roviny motivace.

První rovinou je směr, který činnost člověka určitým směrem orientuje a od jiných směrů jej odvrací. Druhou rovinou je intenzita, která vyjadřuje sílu motivace prostoupenou úsilím o dosažení daného cíle (určeného směrovou dimenzí), v rámci čehož jedinec vynakládá určité množství energie. Poslední rovinou je trvání, které odpovídá míře schopnosti jedince překonávat vnitřní či vnější překážky při uskutečňování motivované činnosti orientované na dosahování cíle.

V rámci vedení lidí, jak píše Častorál (2013, s. 204), je proto důležité uvádět pracovníky do pohybu (motivovat) v požadovaném směru, intenzitě a trvání tak, aby byly naplňovány cíle organizace.

Z pohledu řídicích pracovníků lze podle Steigera a Lippmanna (2012, s. 134-135) přirovnat motivování k účelnému koordinování chování. Při motivování jsou ovlivňovány cílené procesy motivace daného člověka s ohledem na jeho současnou situaci. Současná situace odpovídá souboru motivů, potřeb a cílů, kterými člověk neustále disponuje. Motivované jednání odpovídá tomu, že se lidé cíleně soustředí na uspokojování svých potřeb, motivů a přání a jsou ochotni pro to vynaložit velké úsilí. *„Konečným cílem lidského chování je*

dosažení nějakého vnitřního stavu, obecně nazývaného uspokojení, ...“, jak píše Nakonečný (2014, s. 15).

2.2 Vysvětlení základních pojmů motivace

Motiv

Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 227) motiv představuje vnitřní psychickou sílu, popud či pohnutku, vyjadřující psychologickou příčinu určitého jednání člověka. Obecným cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu, který většinou odpovídá pocitu vnitřního uspokojení plynoucího z dosažení cíle motivu.

Zatímco Blažek (2014, s. 162) ve své publikaci uvádí: *„Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle.“*

Motivy, jak sděluje Nakonečný (2014, s. 16-17), vyjadřují vnitřní procesy a stavy, které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle. Vnější objekty jsou pouze prostředky realizace těchto motivů, nikdy samotnými motivy. Motivy se odvozují od tzv. „dovršujících reakcí“, které přináší uspokojení.

Pauknerová a kol. (2012, s. 92) označují motivy jako vnitřní zdroje motivace a podle Mikuláščíka (2015, s. 122) mohou být některé motivy skryté či nevědomé, a proto není vždy snadné najít konkrétní motivy za určitými činy.

Stimul

Pojem stimul úzce souvisí s vnější motivací člověka. Stimulací se totiž rozumí působení na lidskou psychiku z vnějšku neboli vnější zdroje motivace, jak připomínají Pauknerová a kol. (2012, s. 92). Pro vazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 319) právě vnější motivaci nazývají stimulací. Tato stimulace může mít nejrůznější podoby a formy, ale vždy se jedná o vnější ovlivňování činnosti druhého člověka. Stimulem může být jakýkoliv podnět, v důsledku jehož působení dochází ke změně motivace jedince. K ovlivňování psychiky druhých, jak píše Bedrnová a kol. (2012, s. 228), dochází i bez vědomého záměru účastníků sociální interakce.

Potřeba

Bedrnová a kol. (2012, s. 229) vysvětlují potřebu následovně: *„Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí.“*

Dynamika lidské motivace se utváří kolem biologických a sociálních potřeb. Jiný pohled na definici potřeby přináší Nakonečný (2014, s. 13) a to, že potřeba vyjadřuje pocit nedostatku právě v jedné z těchto dvou dimenzí, a to se stává činitelem procesu motivace. Chování člověka je pak usměrňováno tak, aby byl tento nedostatek odstraněn, což člověk vnímá jako pocit uspokojení. Motivem chování je pak konkrétní obsah tohoto uspokojení, které vzniká při interakci s cílovým objektem, jak píše Bedrnová a kol. (2012, s. 229).

Kdežto Mikuláščík (2015, s. 106) ve své publikaci uvádí, že potřeby mají své primární východisko v pudech. Potřeby lze rozlišit na biologické a sociální, primární a sekundární. Biologické potřeby souvisí s činností člověka jako biologického organismu, kdežto potřeby sociální jsou spojeny s člověkem, jako tvorem společenským, sdělují Bedrnová a kol. (2012, s. 229).

Podle Mikuláščíka (2015, s. 106) mezi primární biologické potřeby řadíme například hlad, žízeň, sexuální potřeby nebo spánek. Sekundární biologické potřeby vznikají na základě různých závislostí, jako je například drogová závislost. Do primárních sociálních potřeb spadá například potřeba moci, lásky, uznání nebo seberealizace. Sekundární sociální potřeby souvisí s obohacováním života lidí. Jedná se o potřeby týkající se například bydlení, dopravy nebo kultury.

2.3 Druhy motivace

Podle Častorála (2013, s. 204-205) a dalších autorů můžeme motivaci rozdělit podle způsobu působení na pozitivní a negativní nebo podle charakteru působení na vnější a vnitřní. Provasník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 318-319) také navíc rozlišují motivaci hmotnou a nehmotnou. Nakonečný (2014, s. 92) dále také zmiňuje motivaci vědomou a nevědomou.

Pozitivní a negativní motivace

Hlavním rozdílem mezi pozitivní a negativní motivací je skutečnost, že při negativním motivováním jsou uspokojovány pouze potřeby vedoucího, potřeby pracovníka zůstávají neuspokojené, jak vysvětlují Provasník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 318). Negativní motivace má špatný vliv na celkovou spokojenost a z dlouhodobého hlediska i na výkonnost zaměstnance. Pozitivní motivace je výhodná a příjemnější pro obě strany, a proto se klade čím dál větší důraz na poznání vnitřních potřeb člověka.

Častorál (2013, s. 204) uvádí jako příklady pozitivní motivace odměny, pochvaly nebo povýšení. Do negativní motivace patří trest, snížení odměn, propuštění, zhoršení pracovní pozice nebo strach z postihu.

Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace, podle Armstronga a Taylora (2015, s. 218), vychází z vlastních pocitů zaměstnanců, nepodněcují ji tedy vnější pobídky. Vyplývá z práce samotné – jestli je práce například významná nebo rozmanitá. Zaměstnanci chtějí mít přiměřenou míru autonomie – volnost a odpovědnost, možnost dále se v práci rozvíjet a zlepšovat se. Mít příležitost pro osobní nebo kariérní růst. Vnitřní motivace tedy odpovídá vlastnímu zájmu a odhodlání.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 78) navíc dodávají, že vnitřní motivace souvisí s tzv. psychologickými odměnami. Ty odpovídají například příležitostem ke využití schopností, tedy pocitům výzvy a úspěchu, také uznání a ocenění.

Kdežto vnější motivace odpovídá nástrojům, kterými lidé motivují ostatní – jsou lidem vnucovány z vnějšku. Tyto nástroje zahrnují podle Armstronga a Taylora (2015, s. 2019) odměny i tresty. Mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale jejich dlouhodobá efektivnost není jistá. U vnitřní motivace je dlouhodobý hluboký účinek mnohem pravděpodobnější. Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 78) se do vnější motivace řadí například mzda, zaměstnanecké benefity, povýšení, pocit bezpečí, podmínky práce a pracovní prostředí.

Na druhou stranu rozlišují Nakonečný (2014, s. 89-90) a Bedrnová a kol. (2012, s. 245) pracovní motivaci na intrinsickou a extrinsickou, které však vychází z anglických názvů motivace vnitřní – „intrinsic“ a vnější – „extrinsic“. Podle Nakonečného (2014, s. 89-90) jsou tyto dva druhy motivace neostře odlišitelné, jelikož veškerá motivace probíhá vnitřně neboli intrapsychicky. Hlavním rozdílem je, zda člověk jedná z vlastní pohnutky, nebo z vnější pobídky. Bedrnová a kol. (2012, s. 245) ale odlišují tyto dva pojmy jako motivy, které souvisí s prací samotnou (intrinsická motivace) a motivy, které tzv. nacházejí mimo vlastní práci (motivace extrinsická).

Hmotná a nehmotná motivace

Jak uvádějí Pro vazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 325-327) ve své publikaci, rozlišení hmotné a nehmotné motivace pracovníků vychází z Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace, která bude více popsána v Kapitole 2.4. Do materiální stimulace patří například mzda, auto, mobil nebo prémie. Nehmotná motivace se týká právě nehmotných potřeb lidí,

životních postojů, cílů a hodnot. Působí mnohem subjektivněji, je rozmanitější, má širší záběr a větší pravděpodobnost dlouhodobého efektu. Příkladem nehmotné motivace je spravedlnost, důvěra, flexibilní pracovní doba, bezkonfliktní komunikace nebo společenský význam práce.

2.4 Vybrané motivační teorie

Motivační teorie vychází z různých přístupů k otázkám motivace. Tyto přístupy napomáhají k pochopení problematiky, ale také uvádějí doporučení, jak jednotlivé motivační postupy využít. Manažeři by měli znát tyto teoretické vlivy motivace, aby byli schopni efektivně ovlivňovat lidské chování i pracovní jednání svých podřízených.

Motivační teorie lze rozdělit do skupin podle jejich zaměření. Rozlišujeme motivační teorie zaměřené na obsah, motivační teorie zaměřené na proces a teorie X a Y vychází z typologie pracovníků. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 228), teorie zaměřené na obsah vymezují faktory, které motivaci ovlivňují, kdežto teorie zaměřené na proces vysvětlují, jak proces motivace funguje.

2.4.1 Motivační teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow zformuloval jednu z neznámějších teorií motivace, sděluje Blažek (2014, s. 164). Vychází z poznání, že potřeby jsou hlavní hybnou silou veškerého chování lidí. Klasifikoval potřeby do pěti kategorií, které se vztahují na celou populaci. Tyto kategorie mají stanovenou svou hierarchii. Jakmile je uspokojena potřeba na nižší úrovni, jedinec se zaměří na uspokojování potřeby vyšší. Pouze neuspokojená potřeba může být motivátorem chování, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 220-221).

Jak píše Provasník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 320), základními potřebami jsou fyziologické potřeby, další je potřeba jistoty a bezpečí, poté sociální potřeby následovány potřebou uznání a úcty a tou nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace.



Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb
(zdroj: koucinkportal.cz)

Aldelferova teorie ERG

Clayton Alderfer rozdělil oproti Maslowově hierarchii potřeb potřeby pouze do tří úrovní. Na nejnižší úrovni, jak připomínají Provasník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 321), se nachází existenční potřeby, které zahrnují veškeré materiální a fyziologické potřeby podmiňující existenci člověka. Další úroveň zauímají potřeby harmonických vztahů. Nejvýše položené potřeby se týkají rozvoje lidského potenciálu – potřeby osobního růstu. Název teorie ERG vychází z anglických názvů těchto úrovní: existence, relatedness, growth.

McClellandova teorie potřeb

Autorem této teorie je David McClelland. Rozlišuje základní tři potřeby, z nichž je nejvýznamnější potřeba dosáhnout úspěchu a dalšími dvěma jsou potřeba sounáležitosti a potřeba moci, jak píše Častorál (2013, s. 207).

Armstrong a Taylor (2015, s. 221) uvádějí, že tento úspěch je posuzován na základně osobního standardu kvality a podle Blažka (2014, s. 165) často bývají tyto požadavky nepřiměřeně náročné až nereálné. Potřeba sounáležitosti odpovídá, podle Armstronga a Taylora (2015, s. 221), potřebě mít v organizaci přátelské a vřelé vztahy s ostatními pracovníky a potřeba moci souvisí s potřebou prosadit se a mít vliv.

Herzbergův dvoufaktorový model

Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 246) vychází Herzbergova teorie ze dvou odlišných skupin faktorů, které působí na pracovní spokojenost. Pauknerová a kol. (2012, s. 175) uvádějí, že

hlavní význam této teorie je právě ve zjištění, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Ve dvoufaktorovém modelu jde o rozlišení faktorů vnějších, tzv. hygienických faktorů, a faktorů vnitřních, tzv. motivátorů.

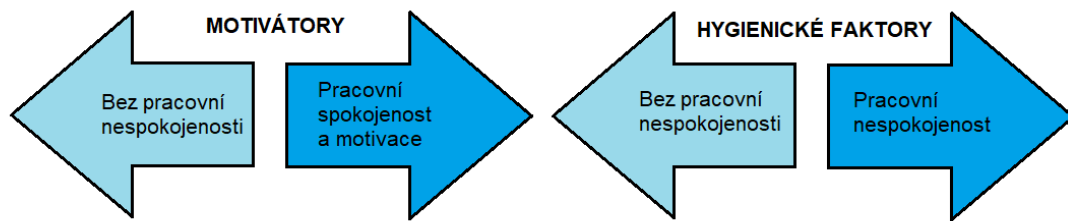
Hygienické faktory se týkají kontextu práce, charakterizují pracovní podmínky a spokojenost s nimi. Nejsou příliš motivující, ale jsou potřebné k udržení základní hladiny spokojenosti, jak píše Provasník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 322). Podle Častorála (2013, s. 207) sem patří podmínky práce a vybavení pracovišť, vztahy v organizační struktuře, způsob kontroly, podniková politika, pracovní postavení a jistota.

Hygienické faktory, jak sdělují Bedrnová a kol. (2012, s. 246-247), působí v dimenzi pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost. Pokud jsou v nepříznivém stavu způsobují pracovní nespokojenost a mají negativní vliv na motivaci pracovního jednání. Tyto faktory, podle Pauknerové a kol. (2012, s. 174), svou příznivou podobou nezpůsobují u pracovníků pocit nespokojenosti, vyvolávají tedy tzv. ne-nespokojenost. Větší vliv však v pozitivním smyslu nemají.

Motivační faktory, jak píše Častorál (2013, s. 207), mají velký význam ve zlepšování kvality a zvyšování výkonu v pracovních činnostech. Podle Provasníka, Vydrové a Ljudvigové (2016, s. 322) souvisí úzce s vnitřní motivací a sledují dlouhodobou potřebu psychologického růstu. Tyto faktory se týkají obsahu práce. Zahrnují úspěch, uznání, odpovědnost, možnost růstu a povýšení, zájem o práci.

Motivátory se pohybují v dimenzi pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost a motivace, jak sdělují Bedrnová a kol. (2012, s. 247). Vnitřní faktory v příznivém stavu zajišťují podle Pauknerové a kol. (2012, s. 174) předpoklady pro pracovní spokojenost. Vnitřní pocit uspokojení z práce také pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci. V nepříznivém stavu ale tyto faktory nezpůsobují pracovní spokojenost ani nespokojenost.

„Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 175).



Obrázek 2 Motivátory a hygienické faktory
(zdroj: vlastní zpracování podle Bedrnová a kol., 2012)

2.4.2 Motivační teorie zaměřené na proces

Teorie expektance

Teorii expektance, neboli očekávání, představil Victor H. Vroom v roce 1964, jak píše Bedrnová a kol. (2012, s. 248). Podle této teorie závisí motivace člověka k určité činnosti na tom, jak moc si cení cíle, kterého chce prostřednictvím dané činnosti dosáhnout a jak moc si věří, že tohoto cíle opravdu dosáhne, sděluje Blažek (2014, s. 166). Jedinec může cíli přisuzovat větší hodnotu na základě pravděpodobnosti s jakou ho dosáhne. Vysoká pravděpodobnost také výrazně zvyšuje motivační sílu, ale může snižovat hodnotu cíle.

Teorie spravedlnosti

Autorem této motivační teorie je John S. Adams. Mathis, Jackson a Valentine (2014, s. 150-151) vysvětlují, že teorie spravedlnosti vychází z faktu, že lidé chtějí, aby s nimi bylo na pracovišti zacházeno spravedlivě. Tato spravedlnost vychází z porovnání vlastního vkladu do práce, na kterém závisí následné výstupy za odvedenou činnost s vklady a výstupy spolupracovníků, kteří provádí srovnatelnou činnost.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 225) hraje pohled zaměstnance na hodnotu spravedlnosti důležitou roli ve vztahu mezi pracovním výkonem a spokojeností práce. Pokud zaměstnanec pocítí nerovnováhu v této oblasti, může dojít k záměrnému snížení jeho pracovního výkonu, protože nechce do práce vkládat zbytečně větší úsilí než daný kolega nebo kolegyně, jak uvádějí Pauknerová a kol. (2012, s. 176).

2.4.3 Motivační teorie dle typologie pracovníků

Teorie X a Y

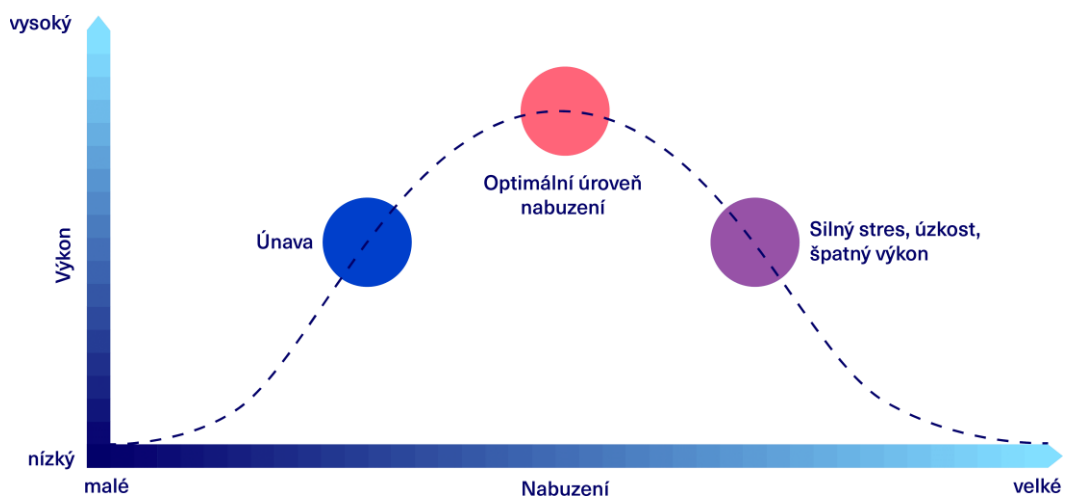
Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor. Teorie X pracuje s představou, že lidé neradi pracují, jsou nespolehliví a nedůvěřiví, práci se vyhýbají, chybí jim osobní ambice,

konstatuje Častorál (2013, s. 208). Tyto pracovníky je podle Bedrnové a kol. (2012, s. 250) třeba do práce nutit pod hrozbou trestu, mít nad nimi neustálý dohled a kontrolu. Často bývají uplatňovány negativní motivační metody, sdělují Pauknerová a kol. (2012, s. 177).

Kdežto teorie Y je založena na protipólu k teorii X, jak připomíná Častorál (2013, s. 208). Předpokládá, že lidé přirozeně rádi pracují, hledají v práci seberozvoj a nezávislost, s prací jsou spokojeni, angažují se a ztotožňují se s cíli a vizemi organizace. Jedná se o morální a odpovědné jedince, kteří často preferují sebeřízení. Více než finanční ohodnocení je, podle Bedrnové a kol. (2013, s. 250), pro tyto zaměstnance důležitá možnost pracovat tvořivě, v práci se realizovat a cítit důležitost a užitečnost.

2.5 Nástroje motivace zaměstnanců

Při cíleném usměrňování chování druhých lidí v pracovním prostředí hovoříme, podle Pauknerové a kol. (2012, s. 93), o motivování či stimulaci. Bedrnová a kol. (2012, s. 237) uvádějí, že nutné zajistit potřebnou míru motivace, která zajistí dlouhodobý výkon na požadované úrovni. Výkonnost klesá při nízké i při nadměrné motivaci – jedná se o tzv. Yerkes-Dodsonův zákon. Tak zvaná přemotivovanost vede v konečném důsledku píše k selhání zaměstnanců než k dosažení očekávaného výkonu. Tuto skutečnost zobrazuje „obrácená U-křivka“.



Obrázek 3 Obrácená U-křivka (zdroj: Youniversity.cz)

„Stimulování pracovní motivace je nejdůležitější oblastí práce s lidmi (vedle zvyšování kvalifikace lidí a vedle zlepšování jejich pracovních podmínek).“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 252).

Bedrnová a kol. (2012, s. 259-260) také připomínají několik stimulačních prostředků, které slouží k ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků. Účinek stimulačního prostředku závisí na motivační struktuře člověka, která může být poměrně různorodá. Tito autoři rozlišují hmotnou odměnu, obsah práce, povzbuzování (neformální ohodnocení), atmosféru pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikaci s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory.

Podle Blažka (2014, s. 169) lze motivační nástroje rozdělit do tří skupin týkající se: ocenění práce, podmínek práce a práce samotné. Kdežto Armstrong (2020, s. 48) rozlišuje tři přístupy k motivaci lidí: oceňování lidí, motivace prostřednictvím finančních odměn a uplatňování různých nefinančních motivačních faktorů.

Urban (2013, s. 106-107) upozorňuje, že je důležité rozlišovat pojmy motivace a odměňování pracovníků. Motivování, jako stimulace k vyššímu pracovnímu výkonu, se s finančním odměňováním překrývá pouze částečně. Využívané motivační nástroje nemusejí mít nutně pouze finanční nebo hmotnou podobu. Slouží k podpoře vyššího výkonu zaměstnanců, ale také k jejich spokojenosti a stabilitě.

Finanční motivační prostředky

Peníze jsou, podle Armstronga (2020, 48-49), nejzřetelnější formou motivace, protože je lidé potřebují a chtějí. Přestože samy o sobě nemají vnitřní význam, mají významnou motivační hodnotu a jsou spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Každý člověk má však jiné potřeby a přání, a tak je zřejmé, že někteří zaměstnanci budou prostřednictvím peněz motivováni více než jiní.

Bláha a kol. (2013, s. 110) rozlišují hmotné odměňování zaměstnanců na základní plat, popř. mzdu, povinné příplatky, variabilní odměny a zaměstnanecké benefity.

Zatímco Častorál (2013, s. 212) klasifikuje dvě základní skupiny – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Do peněžních odměn zařazuje základní mzdu, zásluhové odměny, peněžní bonusy a podíly na zisku. Skupinu zaměstnaneckých výhod tvoří zaměstnanecké akcie, hrazená dovolená, možnost využívání služebního vozidla, nadstandartní pojistné a nadstandartní zdravotní péče.

Podle Herzberga nedostatek peněz vyvolává u zaměstnanců pocity nespokojenosti, avšak dostatek peněz nevede ke spokojenosti, která je trvalá, jak uvádí Armstrong (2020, 48-49). Proto manažeři využívají nefinančních motivačních faktorů, do kterých řadíme uznání, úspěch, odpovědnost a samostatnost, příležitost k osobnímu rozvoji.

Nefinanční motivační prostředky

Oceňování lidí, jak uvádí Armstrong (2020, s. 48), se týká především vnitřní motivace. Jedná se o podporu zaměstnanců, pocity spravedlnosti, odpovědnosti a férového zacházení. Zaměstnanci, jejichž přínos pro podnik je dostatečně oceněn a uznán nadřizenými, mají značně vyšší motivaci. Častorál (2013, s. 212) zařazuje do skupiny nepeněžních odměn uznání a pochvalu, autonomii, možnost dalšího vzdělávání, osobní rozvoj dovedností a získávání zkušeností, příznivé pracovní podmínky, uspokojení z práce, kariérní postup, povyšování a rozvoj talentů.

Bedrnová a kol. (2012, s. 260-265) rozlišují několik stimulačních prostředků. Konkrétně se jedná o například uspokojování vnitřní potřeby uplatňování svých schopností. Také sem patří zpětná vazba od vedoucích pracovníků. Celková atmosféra v pracovní skupině je důležitá z hlediska důvěry, respektu a také vzájemného porovnávání se mezi členy skupiny. Dále jde o podmínky, ve kterých člověk práci vykonává a zda mu režim práce umožňuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Jako poslední se jedná o celkovou image organizace, jakou má prestiž nebo pověst.

Uznání patří, podle Armstronga (2020, s. 51-52), k nejúčinnějším metodám motivace. Je důležité dát svým zaměstnancům najevo, že svou práci odvedli dobře, splnili požadavky a jsou za jejich výkon oceňováni. Uznání může mít hned několik podob. Je to například veřejná pochvala, poděkování, rozšíření pravomocí nebo povýšení. Lidé vedeni touhou po úspěchu se chovají proaktivně a neustále vyhledávají nové příležitosti. Motivovat lze I prostřednictvím rozšíření pravomocí, zvýšení samostatnosti a odpovědnosti, ale také poskytnutím příležitostí pro osobní rozvoj.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Moderní organizační prostředí je velice proměnlivé a rozmanité, do popředí se dostává týmová práce, zaměstnanci nesou odpovědnost sami za sebe a také se často sami řídí nebo kontrolují. Čas je čím dál vzácnější veličinou, a tak je zdůrazňována efektivita, upřednostňuje se heslo „pracuj chytře“ raději než „pracuj tvrdě“. Na pracovníky se kladou větší požadavky z mentálního a emocionálního hlediska, protože tyto veškeré změny vyžadují jejich psychologickou adaptaci a zapojení. Lze tedy konstatovat, že psychologické schopnosti pracovníků mají značný vliv na efektivní fungování organizací (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 15-16).

Pracovní spokojenost není, podle Mikuláščíka (2015, s. 134), jednoznačná veličina. Je výsledkem součinnosti celé řady vlivů a okolností, které působí na každého zaměstnance jinak. Některé jevy mohou zaměstnance uklidňovat a jiné stresovat. Stresorům a potížím se snaží pracovníci vyhnout, pokud to však není možné, vede to k jejich nespokojenosti.

Častorál (2013, s. 217) řadí vnitřní nespokojenost a postupné odcizování jako jednu z hlavních příčin odchodu pracovníků. Fluktuace zaměstnanců je výzvou pro personální oddělení k nápravě a řešení problémů. Důvody odchodu pracovníků mají často sociálně-psychologickou podstatu.

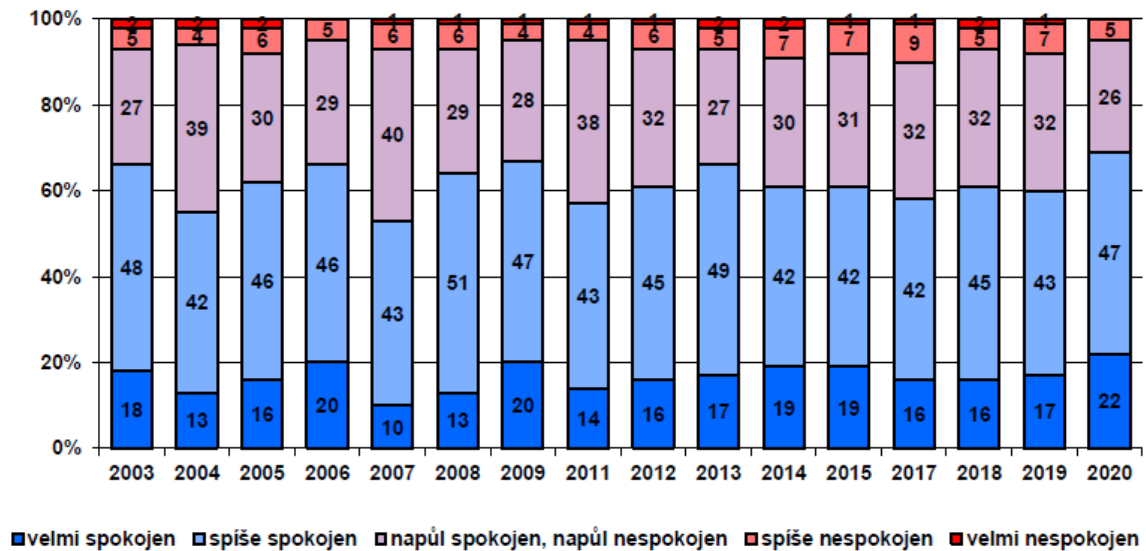
Zatímco Urban (2013, s. 122) přináší na pracovní spokojenost mnohem širší pohled. Nespokojenost zaměstnanců je podle něj symptomem mnohem rozsáhlejších problémů v řízení organizace. Vedoucí by se tedy měli pokusit o zdokonalení celkového řízení v podniku, pracovních procesů a postupů i pracovních podmínek.

Centrum pro výzkum veřejného mínění provádí každoročně průzkum postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání. V termínu 18. 7. – 29. 7. 2020 proběhlo nejaktuálnější šetření ekonomicky aktivních obyvatel starších 15 let. Obsahem šetření byly: „otázky týkající se spokojenosti se zaměstnáním, vnímání atmosféry na pracovišti a subjektivního hodnocení přiměřenosti výše příjmu. Dále bylo zjišťováno, jaký podíl pracujících momentálně uvažuje o změně zaměstnání a za jak pravděpodobnou je pokládána možnost ztráty práce.“ (Spurný, 2020).

V oblasti spokojenosti se zaměstnáním bylo zjištěno, že se svým zaměstnáním je spokojeno 69 % pracujících v České republice. CVVM uvádí, že se jedná o nejlepší výsledek od roku 2003, kdy byla tato otázka položena poprvé. Vztahy na pracovišti hodnotilo 78 % respondentů kladně a 55 % není spokojena se svým měsíčním příjmem. V současném

zaměstnání hodlá setrvat 78 % respondentů a 75 % nepovažuje ztrátu svého zaměstnání za pravděpodobnou (Spurný, 2020).

Graf 1: Spokojenost se zaměstnáním či prací (v %)¹



Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost 18. 7. – 29. 7. 2020, 563 ekonomicky aktivních respondentů starších 15 let, osobní rozhovor.

Obrázek 4 Průzkum CVVM 2020: Spokojenost se zaměstnáním či prací
(zdroj: cvvm.soc.cas.cz)

3.1 Definice a význam pracovní spokojenosti

„Spokojenost s prací (Job Satisfaction) ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím.“ (Armstrong, 2007 cit. podle Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 19). Jedná se o subjektivní pocity a postoje jedince k práci, které mohou být pozitivní nebo negativní.

Armstrong a Taylor (2015, s. 228) také uvádějí, že spokojenost vyjadřuje pocity a postoje, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Právě pozitivní pocity vyjadřují spokojenost s prací, kdežto negativní postoje k práci vyjadřují nespokojenost zaměstnance.

S jiným pohledem na pracovní spokojenost přicházejí Mužík a Krpálek (2017, s. 56). Ve své publikaci popisují: „Pracovní spokojenost chápeme jako vnitřní psychický stav, jako pocit jedince odrážející míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti.“. U pracovní spokojenosti rozlišují několik různých rozměrů, a to psychosomatický, sociologický, ekonomický, organizační, právní a zdravotní. Důležitost tohoto jevu připisují

přímému vztahu s celkovým pocitem životní spokojenosti. V ekonomickém prostředí souvisí pracovní spokojenost především se zvyšováním pracovního výkonu zaměstnanců.

Pracovní spokojenost lze dále definovat jako příjemný uspokojující pocit, který je výsledkem dojmu, že daná práce naplňuje nebo umožňuje naplnění důležitých pracovních hodnot, uvádějí Noe et al. (2019, s. 442). V této definici lze rozlišit tři základní aspekty pracovní spokojenosti. Jsou to hodnoty, různá důležitost těchto hodnot a vnímání reality. Každý pracovník má jiné touhy a potřeby, a proto vyznává jiné hodnoty. Každá z těchto hodnot může mít pro jiného pracovníka jiný význam.

Dva zaměstnanci, kteří pracují v analogickém prostředí, jsou stejně odměňováni a ohodnoceni, nemusí mít nutně identickou úroveň pracovní spokojenosti, sdělují Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 20). Způsobuje to právě odlišná struktura a evaluace potřeb. Záleží, zda a do jaké míry jsou subjektivní potřeby jedince uspokojovány v pracovním prostředí.

Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 178-179) může pracovní spokojenost odkazovat na spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, nebo na spokojenost jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Týká se čistě subjektivního vztahu k práci, konkrétně k obsahu a charakteru jejích podmínek. Tento vztah se navenek projevuje jako souhrnný postoj pracovníka k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení. Tyto postoje pracovníka jsou měřítkem, které odráží specifickou hladinu pracovní spokojenosti.

Bedrnová a kol. (2012, s. 252-253) rozlišují tři různé interpretace pojmu pracovní spokojenost.

První interpretace rozumí pracovní spokojeností spokojenost s prací a pracovními podmínkami. Jedná se tedy o stav zaměstnanců, který slouží jako kritérium pro hodnocení personální politiky v daném podniku neboli úrovně péče o zaměstnance. Z toho vyplývá přímá úměrnost: čím je větší spokojenost zaměstnanců, tím lépe se o ně podnik stará.

Druhá interpretace nahlíží na pracovní spokojenost jako na tzv. hnací sílu, kdy jde o podmínku k efektivnímu využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. Vychází z vnitřního uspokojení z práce, z pocitu naplnění, smysluplnosti a uplatnění. Pracovníci tedy pociťují přímou úměrnost: „Čím více se snažím, tím více mě to baví.“

Třetí interpretace vychází z pracovní spokojenosti jako překážky žádoucího pracovního výkonu. V tomto případě zaměstnanci pociťují uspokojení z dosahování nízkých cílů, které vychází z nízkých nároků – „Nemusím se snažit víc, mě to stačí.“

3.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

„Příznivé působení pracovních podmínek na lidský organismus a psychiku výrazně přispívá k výkonnosti i duševní pohodě pracovníků.“ (Koubek, 2014, s. 179).

Hawthornské studie amerického profesora Eltona Maya to potvrzují. Jednalo se o výzkum, který probíhal ve 20. a 30. letech 20. století v provozech Western Electric Company v Chicagu (Kapr, 2017). Původně, jak uvádějí Pauknerová a kol. (2012, s. 41-42), byly tyto studie zaměřeny na sledování vlivu pracovních podmínek na výkon pracovníků. V průběhu několika experimentů se však ukázalo, že se výkonnost zvyšovala nejen u skupiny, kde byly tyto podmínky zlepšovány, ale i u skupiny, u které se pracovní podmínky vůbec neměnily. Velice překvapivé bylo, že výkonnost stoupala i po následném vrácení pracovních podmínek do původního tzv. horšího stavu.

Podle Koubka (2014, s. 180) to způsoboval fakt, že pracovníci cítili uznání, že se mohli tohoto experimentu zúčastnit. Viděli, že jejich nadřízení projevují zájem o jejich práci a usilují o zlepšení pracovních podmínek. To se projevilo v lepších vztazích na pracovišti, které způsobovaly vyšší uspokojení z práce.

Pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňuje hned několik faktorů. Jedná se o práci jako takovou, její náplň a smysluplnost, podmínky, ve kterých je práce vykonávána, organizace práce a délka pracovní doby, odměňování zaměstnanců, jejich hodnocení a motivace, komunikace na pracovišti a vztahy se spolupracovníky a nadřízenými a dále možnosti profesního rozvoje a kariérního růstu.

Obsah a charakter práce

Obsah a charakter práce vychází především z vnitřních motivačních faktorů. Jak uvádí Hackman a Oldham (1974 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, s. 228), jedná se o pět hlavních charakteristik práce, kam řadíme rozmanitost schopností, významnost práce, zpětnou vazbu, identitu práce a autonomii práce.

„Lidé by měli mít pocit, že jejich práce má smysl.“ (Armstrong, 2020, s. 18). Obsah práce by měl odpovídat dovednostem a schopnostem daného pracovníka, tak aby došlo k jejich patřičnému zužitkování. Pravomoci a autonomie práce by měly zajišťovat, že se mohou zaměstnanci o své pracovní činnosti, do jisté míry, sami rozhodovat. Následně je velmi důležitá zpětná vazba nejen od vedoucího, ale i zpětná vazba vycházející z pocitu, že jejich práce má konkrétní efekt.

Podle Bedrnové a kol. (2012, s. 261-262) vychází stimulačně působící obsah práce z uspokojování potřeb, které se týkají uplatňování například tvořivých schopností a systematického myšlení, autonomie a sebekontroly, potřeby pečovat o druhé lidi či pocitu moci nebo vlastní hrdosti. U všech pracovníků se však nejedná o stejné faktory, a tak nejsou vždy všechny stejně účinné.

„Pokud lidé nemají potěšení ze samotné práce, jsou si více vědomi negativních faktorů, jako jsou špatné pracovní podmínky nebo nízká kvalita řízení.“ (Armstrong, 2020, s. 49).

Pracovní podmínky

„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu.“ (Dvořáková a kol, 2012, s. 184-185). Autorka dále vysvětluje, že je člověk odolným vůči nepříznivým pracovním podmínkám, ale zvyšuje se tím jeho pracovní zatížení. Pokud totiž musí pracovník překonávat nepříjemné vlivy, které mu výkon jeho práce znesnadňují, vynakládá zbytečně úsilí navíc. Náročná a dlouhodobá adaptace na nepříznivě uzpůsobené pracovní prostředí se odráží ve zvyšující se nespokojenosti zaměstnance a také v klesajícím pracovním výkonu.

Při vykonávání pracovního procesu je důležitá vhodná pracovní poloha a střídání poloh. Dané činnosti je potřeba přizpůsobit optimální zorné podmínky a pohybové prostory, vhodnou výšku pracovní plochy přizpůsobenou postavě pracovníka a také pohodlný přístup na pracoviště, uvádí Koubek (2015, s. 55-56).

Do fyzikálních podmínek práce řadíme podle Koubka (2015, s. 56-57) ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu. Veškeré pracovní podmínky je nutné přizpůsobit konkrétní vykonávané činnosti a pracovníkovi, který ji vykonává, aby mu bylo zajištěno pohodlí, při kterém lze dlouhodobě dosahovat vysokého pracovního výkonu.

Zaměstnanci mají právo na bezpečné pracovní podmínky. Zajištění bezpečnosti a pohody zaměstnanců při práci zvyšuje produktivitu a kvalitu produkce, jak sdělují Dvořáková a kol. (2012, s. 193-197). Při aktivní podpoře prevence úrazů dochází k humánně i ekonomicky výhodnější variantě, než se zabývat jejich následky (prostřednictvím zdravotní a sociální péče). V České republice je bezpečnost a ochrana zdraví při práci řízena státem prostřednictvím obecně závazných právních předpisů.

Organizace práce a délka pracovní doby

„Organizační podmínky vytvářejí velmi důležitý rámec pracovního prostředí, který také do značné míry ovlivňuje nejen výkonnost, ale i spokojenost a celkové sociální klima na pracovišti.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 124). Do těchto organizačních podmínek podle výše uvedených autorů spadá zabezpečení, aby zaměstnanci mohli svou pracovní činnost mohli vykonávat bezproblémově a efektivně. Vedoucí pracovníci by měli zajistit rozumnou a účelnou koordinaci pracovního úsilí a vytížení jednotlivých pracovníků. Součástí organizačních podmínek je zajištění plynulosti práce, konkrétně dodávky úkolů, materiálů, energie a ostatních nezbytností pro výkon práce.

Organizace pracovní doby a odpočinku zaměstnanců musí vycházet z právní úpravy v zákoníku práce. Zároveň je potřeba, aby délka pracovní doby spolu s délkou odpočinku byly v souladu s potřebami zaměstnance i s cíli zaměstnavatele. „Organizace pracovní doby a doby odpočinku určuje časovou využitelnost zaměstnanců a ovlivňuje jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování v pracovním procesu.“ (Šikýř, 2016, s. 151).

Odměňování, hodnocení a motivace

Odměňování zaměstnanců je, jak sdělují Bláha a kol. (2013, s. 108), nejefektivnějším motivačním nástrojem a lze jím ovlivňovat pracovní výkonnost. Systém odměňování musí být vytvořený tak, aby byl vysoce efektivní a motivoval zaměstnance, a aby byl transparentní a spravedlivý ke všem zaměstnancům.

Pauknerová a kol. (2012, s. 181) uvádějí, že mzdové ohodnocení patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti. Nejedná se vždy konkrétně o výši mzdového ohodnocení, ale o mzdovou relaci mezi kolegy na pracovišti. Pracovní nespokojenost se však objevuje i u zaměstnanců, kteří mají nízké pracovní výkony a vysoké mzdové ohodnocení.

Do odměňování zaměstnanců však nespadá pouze mzda nebo plat, jak připomíná Koubek (2015, s. 283). Jedná se o veškerou kompenzaci, kterou organizace poskytuje zaměstnancům za vykonanou práci.

Mužík a Krpálek (2017, s. 57) definují zaměstnanecké benefity jako výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům nad rámec jejich platu nebo mzdy. Může se jednat například o firemní automobil nebo mobil, stravenky, jazykové kurzy, dovolená, kurzy na zlepšování různých dovedností či pojištění.

Komunikace a interpersonální vztahy na pracovišti

Individuální vztahy pracovníků se svými zaměstnavateli vysvětlují, proč lidé z práce odcházejí, nebo proč si ji naopak udržují, sdělují Mathis, Jackson a Valentine (2014, s. 148). Lussier a Hendon (2020, s. 228) uvádějí, že současné studie ukazují na fakt, že nespokojenost s prací nejčastěji způsobují negativní vztahy s nadřízenými. Zaměstnanci mají pocit bezmoci, nedostatečného uznání za svou práci, a také že ve své práci nemají žádné slovo.

Jak podotýkají Noe et al. (2019, s. 446-448) spolupracovníci a nadřízení jsou dvě skupiny lidí, které na pracovišti nejvíce ovlivňují spokojenost. Nadřízení nejčastěji vyvolávají u svých podřízených pocity spokojenosti, pokud k nim přistupují s respektem a opravdovým zájmem o jejich práci nebo pokud jim poskytují podporu a možnosti pro osobní růst a dosahování jejich vlastních cílů.

Negativní vliv však mívá mnohem hlubší dopad na spokojenost, sdělují Noe et al. (2019, s. 446-448). Šikana na pracovišti je poměrně běžná záležitost. Může mít podobu zesměšňování, ponižování, vyhrožování nebo zastrasování až do takové podoby, že to zaměstnancům znemožňuje vykonávat práci. Šikana nadřízeným často ustane po dokončení konkrétní úlohy, kdežto šikana spolupracovníky je mnohem větší problém, protože se jedná o dlouhodobý, konzistentní a neústupný proces.

Profesní rozvoj a kariérní růst

Jak konstatují Pauknerová a kol. (2012, s. 181), pracovní spokojenost je obvyklá u profesí, které pracovníkům nabízejí možnosti pro seberealizaci, sebeprosazení a tvůrčí uplatnění.

Aby se zaměstnanci neustále rozvíjeli a zlepšovali, je v zájmu každé organizace, sděluje Armstrong (2020, s. 19). Zaměstnavatel toho může docílit prostřednictvím koučování, kurzů nebo školení, které se zaměřují na rozvoj různých schopností a dovedností. Další možností je poskytnutí dostatečné volnosti a možností k osobnímu rozvoji, prostřednictvím neustálých pracovních příležitostí a výzev.

3.3 Pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců

Jak uvádějí Štikar et al. (2003 cit. podle Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 19-20), u pracovní činnosti rozlišujeme objektivní a subjektivní stránku. Ta objektivní se projevuje například jako pracovní výkon, efektivita nebo kvalita dosahovaných výsledků. Subjektivní stránka je odrazem spokojenosti zaměstnance s prací a jejími podmínkami. Obě tyto stránky

jsou úzce propojeny, avšak subjektivní příznivá kvalita nezaručuje výskyt příznivé objektivní kvality a naopak.

Vztah spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců není úplně jednoznačný. Jak uvádí Urban (2013, s. 106–107), zaměstnanci s nízkou výkonností mohou být v organizaci spokojeni, zatímco vysoce výkonní pracovníci nemusí být vždy spokojeni. Je ale důležité si uvědomit, že při dlouhodobé nespokojenosti nelze udržovat vysoký pracovní výkon.

Podle Urbana (2012, s. 18) tyto postoje k práci mohou souviset s nedostatečným osobním výkonovým tempem. Trvalá nespokojenost může být příčinou výkonových problémů zaměstnanců. Jako další možný faktor uvádí absenci odpovídající vnitřní motivace, která je pro vykonávání práce důležitá.

Jak uvedl Walton (1987 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, s. 49), pracovníci dosahují skvělých výsledků, když získávají větší odpovědnost a je jim projevena důvěra nadřízenými, kteří je zároveň podněcují ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z práce, kterou vykonávají.

Oddanost zaměstnanců vzniká dlouhodobou kombinací pracovní spokojenosti, schopností a ochotou podávat výkon na vysoké úrovni, sdělují Lussier a Hendon (2020, s. 20). Výsledky průzkumu analytické společnosti Gallup z roku 2016 ukazují, že oddanost zaměstnanců je v dnešní době kritickým faktorem více než kdy dříve. Pouze 13 % zaměstnanců po celém světě je oddáno své práci. A podniky, které mají nejvyšší oddanost svých zaměstnanců dosahují až o 147 % vyšších zisků z akcií, a také lepší produktivity a rentability.

Lze konstatovat, že využití správné politiky řízení lidských zdrojů zlepšuje výkon organizace. Vhodné postupy a procesy působí na motivaci a oddanost zaměstnanců, které zvyšují jejich pracovní výkon. Vysoký individuální výkon vyžaduje vysokou motivaci a schopnosti potřebné pro odpovídající roli, píše Guest (1997 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, s. 102).

4 VZTAH PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE

„Pracovní nespokojenost neovlivňuje jen motivaci, ale jejím prostřednictvím, přímo či nepřímo, i výkonnost. Průzkumy například opakovaně zjistily, že spokojenost zákazníků je vyšší u firem mající spokojenější zaměstnance.“ (Urban, 2013, s. 120).

Je očividné, že motivace pracovníků souvisí s jejich spokojeností. Nespokojené zaměstnance lze, podle Urbana (2013, s. 120), jen velmi těžko motivovat, protože právě jejich motivaci nespokojenost brání. Proto je vhodné se před přemýšlením nad efektivnější motivací nejprve ujistit, zda spokojenost zaměstnanců negativně neovlivňují některé z faktorů, které dokáže organizace odstranit.

Vhodný je motivační přístup již ke koncepci pracovního místa. Jak uvádějí Noe et al. (2019, s.179), tento přístup se zaměřuje na charakteristiky práce, které mají na zaměstnance psychologický vliv. Právě v tomto psychologickém efektu, který vychází ze zvyšování smysluplnosti práce, se skrývá motivační potenciál. Nejvýznamnějšími výstupy správné koncepce pracovního místa jsou právě subjektivní pocity a postoje jako je pracovní spokojenost.

Bedrnová a kol. (2012, s. 254-255) vnímají vztah motivace a spokojenosti jako přímou úměru: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci. Přesto však *„neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem.“* Zaměstnanec obklopuje v pracovním procesu nespočet okolností, které ovlivňují jeho osobní pocity v rámci pracovní spokojenosti. Tyto okolnosti jsou navíc navzájem propojeny a každá má jiný subjektivní význam a důležitost.

Urban (2017, s. 22) ve své publikaci píše, že pracovní motivaci ovlivňuje několik okolností, které označuje jako motivační faktory. Přesto, že je těchto okolností hned několik, všechny mají společné, že uspokojují určité potřeby zaměstnanců. Tím tyto motivační faktory vedou k pracovní spokojenosti, nebo naopak k nespokojenosti. Nespokojenost pracovníků tyto motivační faktory vyvolávají, pokud zabraňují zaměstnancům v uspokojování jejich potřeb.

Jak uvádějí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 20): *„Spokojenost je nejčastějším výsledkem saturace potřeb v teoriích lidské motivace. Ne vždy však spokojenost aktivuje pracovní motivaci.“*

Podle Kleibla et. al. (1996, cit. podle Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 20), spokojenost zaměstnanců nebo absence jejich nespokojenosti přímo negarantuje jejich

motivaci. Přesto je však pracovní spokojenost podstatným předpokladem pro motivované zaměstnance.

Bedrnová a kol. (2012, s. 253-254) poukazují oproti tomu na skutečnost, že vztah pracovní spokojenosti a motivace vychází především z Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace. Jak již bylo zmíněno v Kapitole 2, podle této teorie se rozlišují vnější a vnitřní faktory spokojenosti. Podle Herzberga se přímo k motivaci vztahují faktory vnitřní, jelikož vnější faktory ovlivňují úroveň spokojenosti pracovníků. Spokojenost s vnějšími podmínkami nemotivuje, protože se jedná o něco, co zaměstnanec vnímá automaticky jako samozřejmost. Vnější podmínky si zaměstnanec začne uvědomovat, až mu přestanou vyhovovat a v ten moment pocítuje nespokojenost. Přesto však dobré pracovní podmínky většinou nepřímo stimulují motivaci k práci.

Urban (2017, s. 28-29) rozlišuje dva hlavní závěry, které plynou z Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Jako první je potřeba před motivací nespokojených zaměstnanců jejich nespokojenost odstranit. Nespokojené zaměstnance je velmi obtížné motivovat a pro podnik bývá tato motivace nákladově náročnější. Při nespokojenosti vnímají pracovníci svou práci jako méně důležitou část svého života. Proto často pracují pod úrovní svých možností a při pracovním procesu se nesnaží.

Druhým důležitým závěrem je, že samotné odstranění pocitů nespokojenosti zaměstnance nemusí nutně stačit k jeho motivaci. Odstranění nespokojenosti je důležité, ale nejedná se o postačující podmínku pro motivaci. Zlepšení hygienických faktorů samo o sobě k vyšší motivaci nevede, pokud zaměstnancům scházejí motivátory.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 134): „...zaměstnavatel musí nejprve usilovat o dosažení příznivých pracovních podmínek (...), aby zaměstnanci nebyli nespokojeni, a teprve potom může usilovat o zvýšení motivace zaměstnanců...“.

Podle Plamínka (2018, s. 90) lidé nepotřebují být se svou prací neustále spokojeni, aby byli kvalitně motivováni. Důležité je, aby byli spokojeni alespoň občas, alespoň s něčím. Pokud se mají na co těšit, na co se upnout, jsou pro ně věci, se kterými nejsou až tak spokojeni mnohem snesitelnější. Kritický problém v rámci motivace nastává, když se nemají na co těšit, nemají nic s čím by byli při práci spokojeni a přinášelo jim to radost.

SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Lidé jsou pro podnik tím nejcennějším zdrojem, a proto je důležité věnovat řízení lidských zdrojů zvláštní pozornost. Zaměstnanci tvoří pro každý podnik konkurenční výhodu a toho je potřeba využít. V rámci řízení lidských zdrojů by měl podnik využívat nejlepších možných praktik a přístupů, prostřednictvím kterých ovlivňuje chování a výkon svých zaměstnanců. Politika řízení lidských zdrojů využívaná v podniku musí být v souladu se strategickými cíli podniku a napomáhat jejich dosahování.

Tyto přístupy podniku se projevují prostřednictvím personalistiky. Personální práce odpovídá těm činnostem, které se týkají zaměstnanců v organizaci v návaznosti na pracovní proces. Jedná se o zabezpečování potřebných pracovních sil, jejich následné usměrňování, koordinaci a podněcování. Do personálních činností řadíme například hodnocení a odměňování, motivování, vzdělávání a rozvoj, zájem o interpersonální vztahy na pracovišti, komunikace a informování zaměstnanců a veškerou péči o zaměstnance.

Právě v rámci usměrňování a koordinace zaměstnanců je klíčové jejich motivování. Jejich chování je třeba podněcovat tak, aby byly uspokojovány osobní potřeby zaměstnanců zároveň s cíli podniku. Rozlišuje se několik základních motivačních teorií podle jejich zaměření. Z pohledu pracovní spokojenosti je nejrozšířenější Herzbergův dvoufaktorový model. Ten rozlišuje motivátory a hygienické faktory, které působí na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Motivace je vysoce individuální záležitost a je nutné si uvědomit, že každého zaměstnance motivuje něco jiného. Základní nástroje motivace lze rozdělit podle toho, zda mají finanční nebo nefinanční povahu.

Pracovní spokojenost vyjadřuje pozitivní osobní pocity a postoje, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací je klíčová pro dlouhodobé udržení si zaměstnanců a kvalitu jejich pracovního výkonu. Faktorů, které ovlivňují spokojenost je několik a každý faktor ovlivňuje zaměstnance v jiné míře a jiným způsobem. Příkladem těchto faktorů může být organizace práce, pracovní podmínky, odměňování a motivace nebo komunikace na pracovišti. Jelikož může být dlouhodobá pracovní nespokojenost příčinou výkonových problémů zaměstnanců, je třeba se snažit tomuto jevu předcházet.

Pokud jsou zaměstnanci ve své práci nespokojeni je vysoce obtížné je motivovat. Jestli chce tedy podnik motivovat nespokojené zaměstnance, je třeba nejprve odstranit faktory, které způsobují nespokojenost. Přesto však absence nespokojenosti nezaručuje motivovanost zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost má na trhu tradici již 31 let. Jedná se o lídra ve svém oboru v České republice i na Slovensku. Hlavní činností společnosti je distribuce náhradních dílů a příslušenství pro osobní a nákladní automobily a autobusy. Vybraná společnost celkově zaznamenala prostřednictvím vlastního distribučního systému více než 1 milion zalistovaných položek, které byly od více než 300 renomovaných dodavatelů. Pro své zákazníky provozuje nejen systém technické podpory, ale i e-shop, přes který lze veškerý nabízený sortiment nakupovat online. Přesto lze navštívit i jedno z 31 prodejních míst v České republice nebo na Slovensku. V nabídce je možné nalézt originální náhradní díly a doplňkový sortiment od několika ověřených světových dodavatelů. V sortimentu jsou však i náhradní díly a příslušenství nabízené pod vlastní privátní značkou, které jsou naprosto srovnatelné kvality jako originální díly. Společnost je členem mezinárodní organizace TEMOT International Autoparts GmbH, která sdružuje nejúspěšnější společnosti, které působí na aftermarketu náhradních dílů. Jedná se o opravdovou prestiž, a právě tato společnost je jako jediná z České republiky a Slovenska její součástí. Vybraná společnost je také členem Sdružení importérů a výrobců součástí automobilů a výrobní techniky SISA (webové stránky společnosti, © 2019).

5.1 Historie a současnost společnosti

Firmu založili dva bratři – Ladislav Strnadel a Ivo Strnadel v roce 1991. Společnost byla také 3. prosince 1991 zapsána do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ostravě. Právní formou je společnost s ručením omezeným. Vždy se jednalo a stále jedná o ryze českou firmu bez zahraniční účasti (interní dokumenty společnosti, © 2022).

Majitelé si svou firmu řídili od počátku sami. Pan Ladislav se specializoval na oblasti nákupu a prodeje a pan Ivo na provozní stránku podniku, dopravu a logistiku. Firma nabízela široký sortiment náhradních dílů pro vozidla nejrůznějších značek a tato škála se postupem času rozrůstala i o značky zahraniční. Například se ze začátku jednalo o značky Avia, Tatra, Karosa, Liaz a ze zahraničních značek například Iveco, Volvo, Mercedes, Peugeot, Renault, Citroen nebo Fiat. V průběhu let se podnik neustále rozrůstal, bylo vystaveno několik skladů, a také administrativní budova. V roce 1999 firma zprovoznila internetový obchod a ve svém oboru byla jako jedna z prvních. Od roku 1999 bylo také po České republice otevřeno několik poboček. Mezi prvními byly pobočky v Olomouci, Šumperku, Ostravě a Krnově, následovaly pobočky v Brně, Břeclavi, Čáslavi a ve Zlíně. V roce 2001 firma zaznamenala

25 000 skladových položek a celkem 84 zaměstnanců. Podnik v roce 2002 zaznamenal účast na mezinárodním veletrhu AUTOTEC, který je nejvýznamnějším odborným setkáním v daném oboru. Po otevření nových poboček v Českých Budějovicích a v Hradci Králové měla společnost v roce 2003 celkem 10 poboček po celé České republice (interní dokumenty společnosti, © 2022).

V roce 2004 měla firma k dispozici cca 36 000 skladových položek a dalších 120 000 položek na objednávku. Sortiment se neustále rozvíjel podle potřeb trhu a zákazníků. V tomto roce se firma také zúčastnila Truckfestu v Hradci Králové. V následujícím roce, 2005, proběhlo největší rozšíření působnosti, které doposud společnost zaznamenala. Jednalo se o rozšíření za hranice naší republiky, protože byla založena dceřiná společnost na Slovensku s prodejními místy v Banské Bystrici a v Trenčíně. V této době firma registrovala více než 40 000 položek náhradních dílů na nákladní vozidla, přívěsy, návěsy a autobusy (interní dokumenty společnosti, © 2022).

Slovenská dceřiná společnost se v roce 2006 dynamicky rozrůstala. Došlo k rozšíření prodejních míst na Slovensku o pobočku v Bratislavě. V tomto roce také došlo k rekonstrukci pobočky v Brně a bylo vystaveno nové školící centrum. Společnost se také znovu zúčastnila mezinárodního veletrhu AUTOTEC. V následujících letech společnost otevřela několik dalších poboček v České republice i na Slovensku a bylo také zprovozněno vzduchové centrum v Hradci Králové. Firma se také dále účastnila několika prestižních veletrhů (interní dokumenty společnosti, © 2022).

V roce 2009 společnost zaujímá jedno z nejvýznamnějších míst na českém a slovenském aftermarketovém trhu s náhradními díly na nákladní vozidla a autobusy. V následujícím roce byl zprovozněn sklad listových per ve Štípe u Zlína a jednalo se o jeden z největších skladů svého druhu v České republice i na Slovensku. Česká obchodní síť je v roce 2011 tvořena celkem patnácti vlastními pobočkami se skladovým zázemím (interní dokumenty společnosti, © 2022).

Díky funkční a rozsáhlé obchodní síti, flexibilní logistice, široké sortimentní nabídce, cenové politice a aktivní podpoře od ostatních úseků firmy je společnost schopna obsluhovat nejširší spektrum zákazníků od obchodních společností, přes velké dopravní firmy, servisy až po malé soukromníky v rámci celé České a Slovenské republiky. V roce 2013 je prodej na

Slovensku zajišťován prostřednictvím devíti obchodních zastoupení fungujících na principu franšízy (interní dokumenty společnosti, © 2022).

Na začátku roku 2015 byla společností uvedena na trh privátní značka a spolu s ní i webové stránky této značky. V tomto roce zaznamenala firma celkem 11 poboček na Slovensku a 14 poboček v České republice (interní dokumenty společnosti, © 2022).

V následujícím roce 2016 tvoří společnost největší distribuční síť náhradních dílů na komerční vozidla v České republice a na Slovensku. Zároveň se jedná o jednu z nejdéle působících společností na českém trhu. Zaznamenává více než 1 000 000 položek v nabídce a prodává originální díly na autobusy (interní dokumenty společnosti, © 2022).

V tomto roce se tato společnost také stává součástí skupiny OSTRÁ GROUP a.s. Jedná se o skupinu propojených firem různých oborů. OSTRÁ GROUP a.s. je pro firmy silným a spolehlivým partnerem, který hledá a vytváří nové příležitosti pro všechny, kteří v sobě mají potenciál. Skupina patří k největším poskytovatelům služeb pro osobní a nákladní dopravu a podílí se na prosperitě regionu (interní dokumenty společnosti, © 2022).

Bohužel pan Ivo Strnadel v roce 2014 zemřel a jelikož potomci obou bratrů neměli zájem prosperující podnik převzít, pan Ladislav se nakonec rozhodl firmu prodat. V roce 2017 firmu odkoupil Ing. Tomáš Vrátný s vizí, že spojí firmy, které mohou vzájemně spolupracovat a vytvářet synergii, do jedné skupiny (interní dokumenty společnosti, © 2022).

V současné době společnost každoročně podporuje finančním darem 3–4 organizace, nebo jednotlivce, kteří pomáhají potřebným. V letošním roce odkoupil vybraný podnik konkurenční společnost, která zastávala významnou pozici na trhu autodílů. Tímto spojením dochází k posílení pozice společnosti v prodeji a distribuci náhradních dílů a příslušenství pro nákladní automobily a autobusy (interní dokumenty společnosti, © 2022).

5.2 Předmět činnosti společnosti

Registr ekonomických subjektů (© 2013) uvádí, dle CZ-NACE, následující činnosti podnikání vybrané společnosti: 69200 – Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství, 46900 – Nеспециализovaný velkoobchod, 45200 – Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů, 52 – Skladování a vedlejší činnosti v dopravě, 47790 – Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách, 461 – Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení; 6820 – Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých

nemovitostí, 77290 – Pronájem a leasing ostatních výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost, 7490 – Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n., 73110 – Činnosti reklamních agentur, 82110 – Univerzální administrativní činnost.

Společnost ve své výroční zprávě z roku 2020 vyčleňuje rozhodující předmět podnikání jako: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, silniční motorová doprava – nákladní.

Organizační struktura společnosti je definována Organizačním řádem společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, skládá se ze dvou společníků. Statutárními orgány společnosti jsou valná hromada a jednatelé společnosti. Vedením společnosti je pověřen výkonný ředitel. Společnost je řízena společenskou smlouvou ze dne 21.10.1991 a dodatkem ze dne 19.11.1991 (výpis z obchodního rejstříku společnosti, © 2022).

Tabulka 1 Zkrácený přehled výpisu z obchodního rejstříku (zdroj: vlastní zpracování)

Datum vzniku a zápisu	3. prosince 1991
Spisová značka	C 70899 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> - Opravy silničních vozidel - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Statutární orgán: jednatel	<p>Tomáš Vrátný</p> <p>Den vzniku funkce: 16. prosince 2016</p> <p>Jednatel zastupuje společnost samostatně.</p>
Společník	<p>REAL SLUŽBY s.r.o., IČ: 292 94 126</p> <p>Vítkovická 3083/1, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava</p>
Podíl	<p>Vklad: 8 500 000,- Kč</p> <p>Splaceno: 100%</p> <p>Obchodní podíl: 85%</p> <p>Druh podílu: základní</p>
Společník	<p>Nikey s.r.o., IČ: 607 40 493</p> <p>Vítkovická 3083/1, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava</p>
Podíl	<p>Vklad: 1 500 000,- Kč</p> <p>Splaceno: 100%</p> <p>Obchodní podíl: 15%</p> <p>Druh podílu: základní</p>
Základní kapitál	10 000 000,- Kč

5.3 Ekonomické ukazatele společnosti

Jak uvádějí Hrdý a Krechovská (2016, s. 222-223) Du Pontův rozklad slouží k analýze soustavy poměrových ukazatelů. Jedná se o souhrnný ukazatel, který zobrazuje komplexní pohled na finančně ekonomické zdraví podniku. Du Pontův rozklad je jedním z mnoha pyramidových ukazatelů a vychází z principu postupného rozkladu vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí. Vrcholovým ukazatelem je v tomto případě rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do daného podniku vložili vlastníci. Jeho prostřednictvím lze posoudit, zda kapitál přináší dostatečný výnos a zda odpovídá riziku dané investice. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím pro podnik lépe.

Rentabilita tržeb (ROS), neboli čistá zisková marže, udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím pro podnik lépe. Obrat aktiv vyjadřuje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy neboli kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby, v průběhu jednoho roku, jak uvádějí Hrdý a Krechovská (2016, s. 217-218). Finanční páka je podle Kotuliče, Király a Rajčániové (2018, s. 108) efekt, který vzniká při využívání cizího kapitálu při financování podniku. Cenou cizího kapitálu jsou úroky, prostřednictvím cizích zdrojů dochází ke zvýšení rentability vlastního kapitálu, ale také se zvyšuje rizikovost.

Vstupní údaje pro výpočet Du Pontova rozkladu získané z účetních výkazů zveřejněných ve výroční zprávě 2020 společnosti se nachází v Tabulce 2.

Tabulka 2 Údaje z účetních výkazů (zdroj: vlastní zpracování)

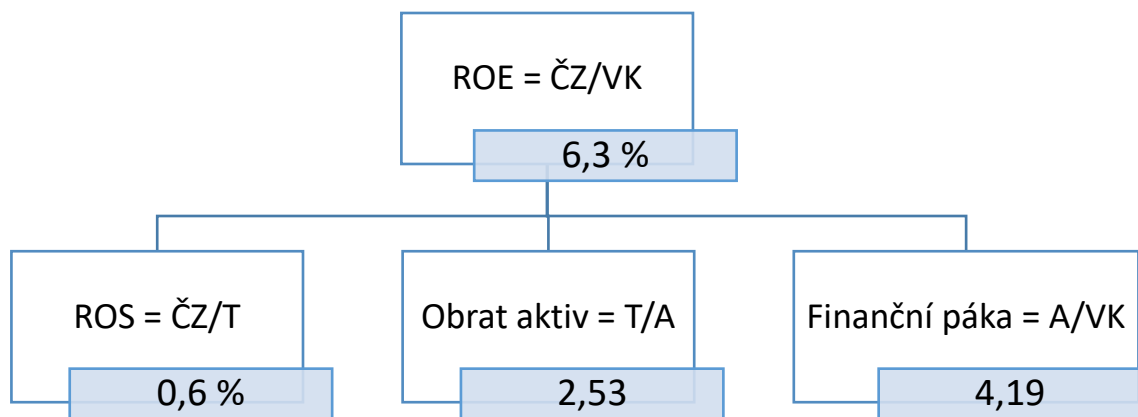
Čistý zisk (ČZ)	2 805 000 Kč
Vlastní kapitál (VK)	44 684 000 Kč
Tržby (T)	473 661 000 Kč
Aktiva (A)	187 218 000 Kč

$$\text{ROE} = \text{ČZ}/\text{VK} = 2\,805\,000 \text{ Kč}/44\,684\,000 \text{ Kč} = 6,3 \%$$

$$\text{ROS} = \text{ČZ}/\text{T} = 2\,805\,000 \text{ Kč}/473\,661\,000 \text{ Kč} = 0,6 \%$$

$$\text{Obrat aktiv} = \text{T}/\text{A} = 473\,661\,000 \text{ Kč}/187\,218\,000 \text{ Kč} = 2,53$$

$$\text{Finanční páka} = \text{A}/\text{VK} = 187\,218\,000 \text{ Kč}/44\,684\,000 \text{ Kč} = 4,19$$



Obrázek 5 Du Pontův rozklad (zdroj: vlastní zpracování)

V České republice ve zpracovatelském průmyslu dosahoval souhrnný ukazatel ROE v letech 2010-2019 průměrně hodnoty 13,9 % (Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2019, © 2013). ROE sledované společnosti je značně nižší než průměr v odvětví v ČR. Přesto se nejedná o kritickou hodnotu pro podnik a lze říci, že je podnik úspěšný.

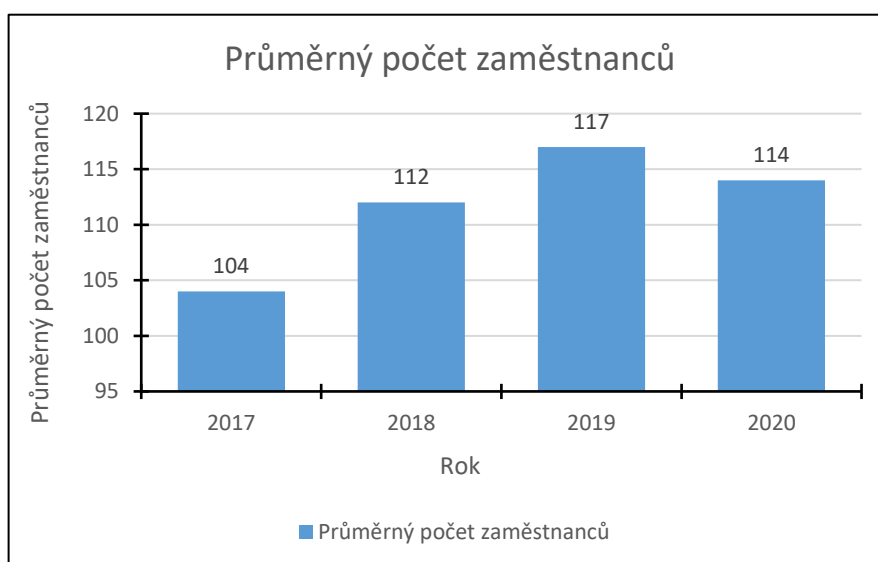
V České republice ve zpracovatelském průmyslu dosahoval souhrnný ukazatel ROS v letech 2010-2019 průměrně hodnoty 5,1 % (Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2019, © 2013). Znamená to tedy, že hodnota ROS sledovaného podniku je nižší, než by se v České republice dalo očekávat a pro podnik by bylo prospěšné tuto hodnotu zvýšit.

Čím je hodnota obratu aktiv vyšší, tím je to pro finanční zdraví podniku lepší a prospěšnější. Podnik by měl dosahovat alespoň hodnoty 1. Průměrně se hodnoty ukazatele pohybují v rozmezí od 1,6 do 2,9, jak uvádějí Hrdý a Krechovská (2016, s. 218). Hodnota obratu aktiv vybrané společnosti 2,53, je tedy v pořádku.

Pokud se hodnota finanční páky blíží hodnotě 1, podnik je málo zadlužený. Hodnota 4,19 tedy ukazuje na celkovou zadluženost vyšší než 75 %. Pokud je podnik z určité části financován cizími zdroji, jedná se o výhodu pro podnik kvůli nižším nákladům. S vyšší mírou cizích zdrojů však roste rizikovost financování. Čistý pracovní kapitál společnosti je poměrně nízký, není však záporný a vybraná společnost tedy volí neutrální strategii financování.

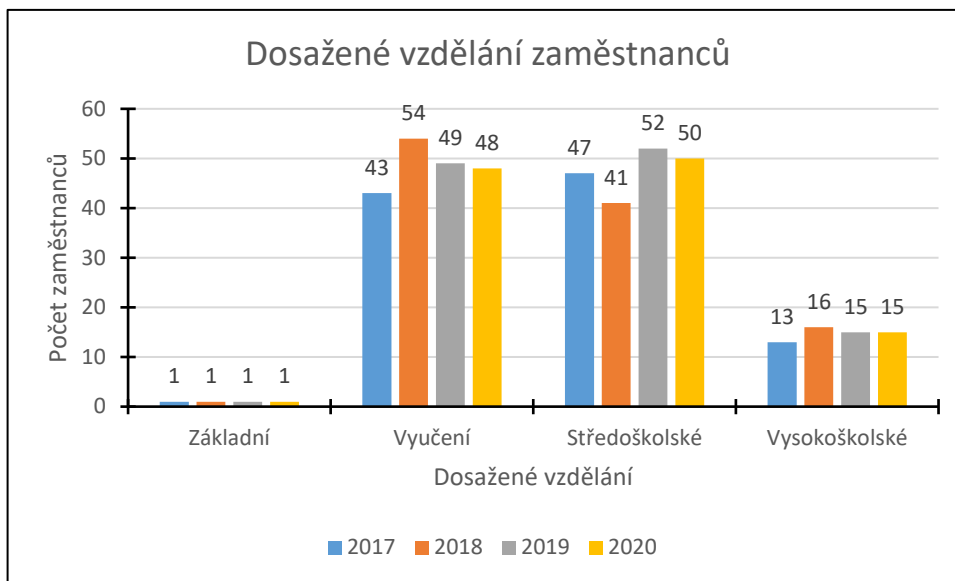
5.4 Zaměstnanci

Společnost má v současné době celkem 114 zaměstnanců. Na Grafu 1 je vyobrazen vývoj počtu zaměstnanců za poslední 4 roky. Jako zdroj informací pro vytvoření tohoto grafu sloužily výroční zprávy podniku z let 2017-2020. Jak již bylo zmíněno, hlavní činností společnosti je distribuce náhradních dílů a příslušenství pro osobní a nákladní automobily a autobusy. Zaměstnanci tedy pracují například na pozici řidič, skladník, prodejce, řidič technik, dispečer, vedoucí pobočky, vedoucí skladu a expedice, nákupce, nebo logistik. Mezi pozicemi administrativního charakteru lze najít například pozici zboží účetní, finanční účetní, asistent administrativy či materiálová účetní. Jako další příklady funkcí v podniku jsou personalista, cenový manažer, technik kvality, produktový manažer, referent nákupu nebo specialista marketingu a specialista pro export.



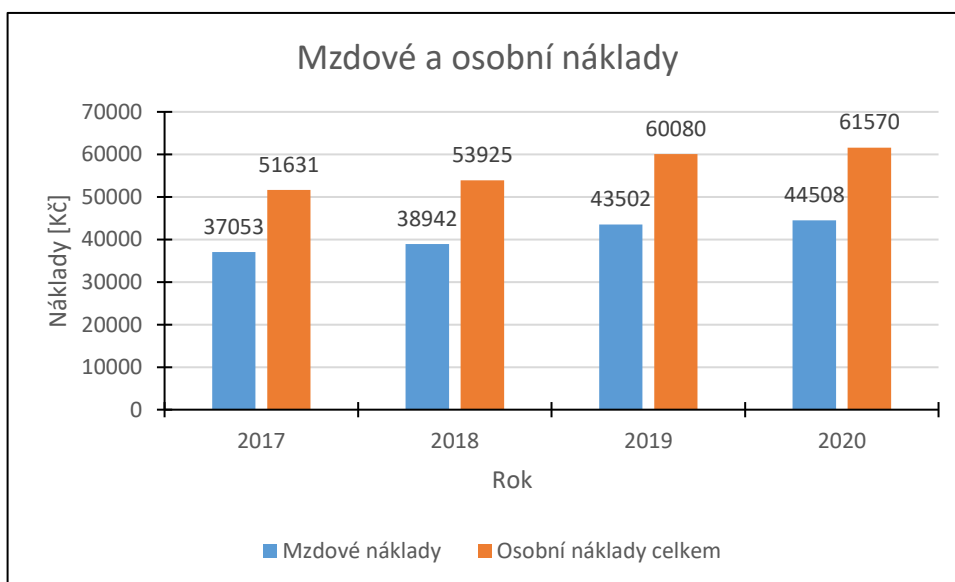
Graf 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2017 až 2020
(zdroj: vlastní zpracování)

Na Grafu 2 je zobrazeno zastoupení nejvyššího získaného vzdělání zaměstnanců a jeho vývoj v průběhu posledních 4 let. Jako zdroj informací pro vytvoření tohoto grafu sloužily výroční zprávy podniku z let 2017-2020. Je patrné, že dvě nejpočetnější skupiny zaměstnanců mají nejvyšší dosažené středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou nebo výučním listem. Vysokoškolského vzdělání dosáhl menší počet zaměstnanců. V průměru se jedná o 15 zaměstnanců. Základní vzdělání, jako nejvyšší dosažené, má v podniku pouze jeden zaměstnanec.



Graf 2 Vývoj nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců v letech 2017 až 2020 (zdroj: vlastní zpracování)

Sloupcový Graf 3 ukazuje přehled vývoje celkových mzdových a osobních nákladů v průběhu posledních 4 let. Jako zdroj informací pro vytvoření tohoto grafu sloužily výroční zprávy podniku z let 2017-2020. U těchto dat lze pozorovat mírně rostoucí trend.



Graf 3 Vývoj mzdových a osobních nákladů v letech 2017 až 2020 (zdroj: vlastní zpracování)

5.5 Benefity pro zaměstnance vybrané společnosti

Společnost se jako zaměstnavatel vynakládá úsilí poskytovat stabilní a příjemné pracovní prostředí. Prostřednictvím všudypřítomného přátelského duchu a neformálního prostředí se snaží, aby se zaměstnanci cítili skvěle a byli spokojeni. Společnost na svých webových stránkách sama uvádí: „*U nás se nemusíte bát vyjádřit vlastní názor, jsme za každý podnět velmi rádi a snažíme se pracovní prostředí neustále zlepšovat.*“ (webové stránky společnosti, © 2019).

Společnost v termínu 1. 2. 2020 – 31. 1. 2022 realizovala projekt Evropské unie na podporu vzdělávání svých zaměstnanců. Konkrétně se tento projekt zaměřuje na podnikové vzdělávání společnosti a jejím cílem je zvýšit úroveň znalostí, dovedností a zejména klíčových kompetencí pracovníků v těchto oblastech vzdělávání: obecné IT, měkké manažerské dovednosti, jazykové vzdělávání, účetní, ekonomické a právní kurzy, technické a jiné odborné vzdělávání a interní školení (webové stránky společnosti, © 2019).

Všechny pracovní pozice nabízí atraktivní mzdové ohodnocení a neustále je rozvíjen systém zaměstnaneckých benefitů.

Stravování

Společnost přispívá svým zaměstnancům na oběd více než polovinu. Zaměstnanci pracující na centrále mají možnost stravování se v jídelně. Zaměstnanci pracující na pobočkách získávají stravenkový paušál a místo obědu si volí sami (webové stránky společnosti, © 2019).

Prodloužená dovolená

Podle Zákoníku práce 262/2006 Sb. § 213 odst. 1 činí výměra dovolené nejméně 4 týdny (tedy 20 dní) v kalendářním roce. Společnost však svým zaměstnancům dopřává prodlouženou dovolenou v délce 25 dní. Prostřednictvím prodloužené dovolené se snaží své zaměstnance odměnit za vynaložené úsilí v průběhu celého roku (webové stránky společnosti, © 2019).

Zvýhodněné tarify u T-Mobile

U mobilního operátora T-Mobile mají k dispozici všichni zaměstnanci firmy zvýhodněné tarify pro sebe i své rodinné příslušníky. Každý zaměstnanec má k dispozici celkem až 5 SIM karet (webové stránky společnosti, © 2019).

Příspěvky za oslavení životních milníků

Společnost nabízí svým zaměstnancům nepeněžitý dar ve výši 2 000 Kč jako odměnění za společně oslavené významné životní momenty. Může se jednat například o oslavu padesátých narozenin, svatbu, narození dítěte nebo odchod do starobního důchodu (webové stránky společnosti, © 2019).

Příspěvek na penzijní připojištění

Dalším z nabízených benefitů je spoluúčast na penzijním připojištění. U tohoto benefitu je podmínkou, aby měl zaměstnanec sjednán pracovní poměr na dobu neurčitou, minimálně poloviční pracovní úvazek a sám si na toto penzijní připojištění přispíval alespoň 100 Kč za měsíc (webové stránky společnosti, © 2019).

Školení a jazyková výuka

Pro výkon dané profese zajišťuje společnost pro své zaměstnance potřebná školení. Kromě těchto odborných školení se zaměstnanci mohou zapojit do firemní výuky anglického jazyka, a tak si zlepšovat své jazykové dovednosti (webové stránky společnosti, © 2019).

Pružná pracovní doba

Na určitých pracovních pozicích, na kterých je to vzhledem k pracovní náplni možné, mají zaměstnanci možnost flexibilní pracovní doby. Povinná pracovní doba je stanovená od 9 do 14 hodin. Zbytek pracovní doby si zaměstnanci mohou přizpůsobit svým potřebám. Podmínkou však je, aby odpracované hodiny na konci měsíce seděli s celkovou povinnou pracovní dobou (webové stránky společnosti, © 2019).

Odměny za doporučení

Za doporučení nového kolegy či kolegyně náleží zaměstnancům finanční odměna. Tato odměna se týká současných zaměstnanců i nových zaměstnanců, kteří na základě doporučení přijdou a tuto odměnu dostanou v podobě náborového příspěvku (webové stránky společnosti, © 2019).

Výhody u UniCredit Bank

Pokud si zaměstnanci budou posílat výplatu na nově zřízený účet U konto u UniCredit Bank, získají každý měsíc zpět 2 % - maximálně však 10 000 Kč ročně. Tento zaměstnanecký benefit se řídí podmínkami banky (webové stránky společnosti, © 2019).

Slevy na zboží firmy

Jelikož společnost ve svém sortimentu nabízí spoustu zboží, které mohou potřebovat i její zaměstnanci, získávají zaměstnanci 25 % slevu na veškerý sortiment. Jedná se především o náhradní díly a příslušenství pro osobní automobily jako jsou například stěrače, kapalina do ostřikovačů, autokosmetika nebo oleje (webové stránky společnosti, © 2019).

Firemní oblečení

Každý zaměstnanec získává k dispozici v pravidelných intervalech firemní oblečení, které má velmi povedený a slušivý design. Jedná se především o trička, polokošile nebo mikiny (webové stránky společnosti, © 2019).

VIP ceny Datart

Tento benefit je nově dostupný pro všechny zaměstnance celé skupiny OSTRA, do které vybraná společnost spadá. Zaměstnanci mají k dispozici promo kód, po jehož zadání získají na produkty zvýhodněné ceny (webové stránky společnosti, © 2019).

6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Jelikož je spokojenost vnitřní pocit, nelze ji přímo vidět ani měřit, sdělují (Lussier a Hendon, 2020, s. 228). Jedná se o postoj zaměstnance k jeho práci, a proto se ho musíme na tento názor zeptat. Kvůli důvěře mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je vhodné, aby dotazování probíhalo anonymně, kvůli strachu z postihu za projevené názory. Cílem je, aby odpovědi zaměstnanců na dotazy byly co nejupřímnější.

Jak uvádí Pauknerová a kol. (2012, s. 183-184), výzkumy dokazují, že obě krajnosti, tedy nadměrná spokojenost i nadměrná nespokojenost, jsou nežádoucí. Optimální je přiměřená spokojenost nebo zdravá nespokojenost, která může působit jako faktor stimulující snahu něco změnit.

6.1 Cíle a výzkumné otázky

V rámci praktické části bakalářské práce je stanoven hlavní cíl spolu s hlavní výzkumnou otázkou a následně 4 dílčí cíle a 4 dílčí výzkumné otázky.

Hlavní cíl: *Posoudit pracovní spokojenost.*

Hlavní výzkumná otázka: *Jak zaměstnanci konkrétního podniku vnímají svoji pracovní spokojenost?*

Na analýzu spokojenosti zaměstnanců byl použit smíšený výzkumný design. V rámci kvalitativní metody dotazování byla využita technika rozhovoru a v rámci kvantitativní metody dotazování byla ke sběru dat využita technika dotazníku.

Jako inspirace pro vytvoření dotazníku byl použit dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (dále jako VÚPSV) z roku 2007. Jeho podoba upravena, zkrácena a přizpůsobena podmínkám vybraného podniku. Jako inspirace dále sloužily otázky uvedené v publikaci od autorů Hrováthová, Bláha a Čopíková z roku 2016.

Na základě rozhovoru, který se uskutečnil 25. 2. 2022 s pracovnící personálního oddělení podniku bylo vybráno celkem pět modulů z původních deseti, které uvedl VÚPSV. Doslovný přepis rozhovoru je součástí Přílohy P I této bakalářské práce.

Pracovnice v něm uvedla, že pro současného zaměstnavatele pracuje již 15 let. Do společnosti nastoupila jako asistentka obchodního ředitele a přes pozici referenta prodeje a pohledávek se dopracovala k aktuální pozici personalisty. Svým kariéřním postupem

chtěla poukázat na snahu společnosti dávat zaměstnancům možnost ke kariérenímu postupu a případnému přestupu na jinou pozici.

Personalistka byla stručně seznámena se strukturou dotazníku VÚPSV. Shodly jsme se na zachování okruhu zabývající se celkovou spokojeností a okruhem přání a stížností, který dává zaměstnancům možnost vyjádřit vlastní názor. Následně pracovnice vybrala okruhy, které jsou pro společnost jako pro zaměstnavatele nejdůležitější.

Spolu s celkovou spokojeností zajímá společnost i vztah zaměstnanců k organizaci. Personalistka, jménem zaměstnavatele, uvedla, že kladou důraz na to, aby se zaměstnanci cítili ve své práci dobře. Společnost se snaží brát ohled na názory svých zaměstnanců a neustále se jako zaměstnavatel zlepšovat. Vzhledem k tomu, že je pracovní prostředí vedeno v přátelském duchu, dalšími vybranými okruhy jsou interpersonální vztahy na pracovišti a komunikace a sdílení informací. Dále personalistka v rozhovoru sdělila, že si jejich společnost zakládá na atraktivní nabídce zaměstnaneckých benefitů a mzdovém ohodnocení. Požádala o zařazení samostatné otázky do dotazníku, týkající se zájmu zaměstnanců o rozšíření nabídky benefitů.

Personalistka byla dále požádána, aby konkretizovala nabídku zaměstnaneckých benefitů. Uvedla, že jako zaměstnavatel považují za standard dopřát zaměstnancům 5 dnů dovolené navíc, oproti té, kterou zákonem nařizuje stát, a také se podílet na stravování zaměstnanců. Loajality svých zaměstnanců si cení prostřednictvím odměňování za odpracované roky ve firmě v pětiletých intervalech. Jako další příklady nabízených zaměstnaneckých výhod byla uvedena sleva na nákup firemních produktů, firemní oblečení, příspěvek na penzijní připojištění, zajišťování potřebných školení a výuka angličtiny a dále výhody u UniCredit Bank nebo T-Mobile. Zaměstnaneckých výhod však společnost nabízí více a na ucelený přehled mají zaměstnanci možnost nahlédnout na webových stránkách podniku.

Personalistkou vybrané moduly byly dále upraveny a pro tuto analýzu byly vytvořeny čtyři hlavní okruhy, kterým zároveň odpovídají dílčí cíle a dílčí výzkumné otázky. Jednotlivé okruhy zároveň odpovídají okruhům otázek, kterými je dotazník tvořen, a na které se bude celá analýza zaměřovat.

Okruh 1: Vztah k práci (vyhodnocení v Kapitole 6.3.1)

Dílčí cíl 1: *Posoudit vztah zaměstnanců k práci.*

Dílčí výzkumná otázka 1: *Jaký mají zaměstnanci konkrétního podniku vztah k práci?*

Odpovídající otázky v dotazníku: č. 1, č. 2, č. 3

Okruh 2: Odměňování a zaměstnanecké výhody (vyhodnocení v Kapitole 6.3.2)

Dílčí cíl 2: *Posoudit spokojenost s odměňováním a benefity v podniku.*

Dílčí výzkumná otázka 2: *Jak jsou zaměstnanci konkrétního podniku spokojeni s odměňováním a benefity?*

Odpovídající otázky v dotazníku: č. 8, č. 9, č. 10, č. 11

Okruh 3: Komunikace a interpersonální vztahy (vyhodnocení v Kapitole 6.3.3)

Dílčí cíl 3: *Posoudit spokojenost s komunikací a interpersonálními vztahy v podniku.*

Dílčí výzkumná otázka 3: *Jak jsou zaměstnanci konkrétního podniku spokojeni s komunikací a interpersonálními vztahy?*

Odpovídající otázky v dotazníku: č. 4, č. 5, č. 6, č. 7

Okruh 4: Vztah k organizaci (vyhodnocení v Kapitole 6.3.4)

Dílčí cíl 4: *Posoudit vztah zaměstnanců k organizaci.*

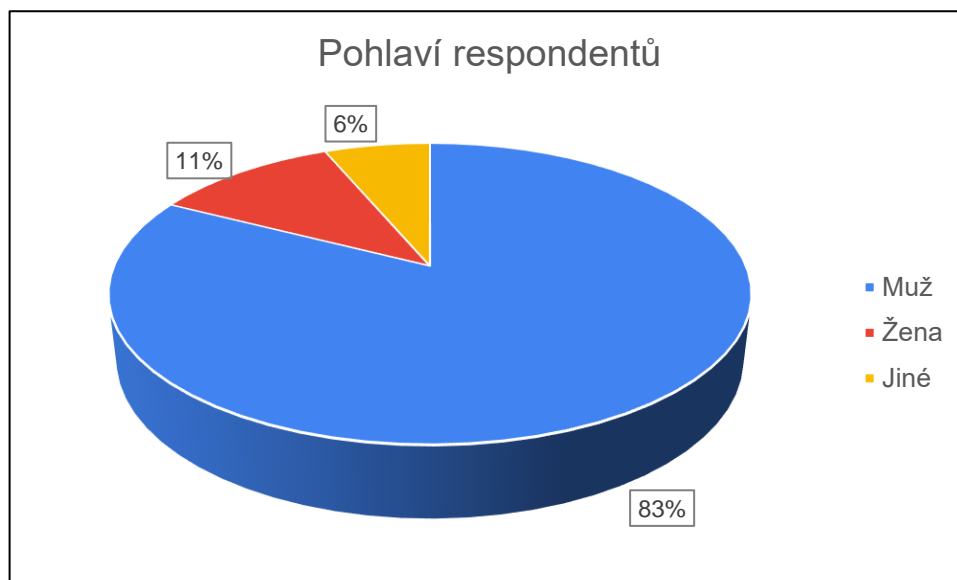
Dílčí výzkumná otázka 4: *Jaký mají zaměstnanci konkrétního podniku vztah k organizaci?*

Odpovídající otázky v dotazníku: č. 12, č. 13, č. 14

6.2 Charakteristika vzorku respondentů

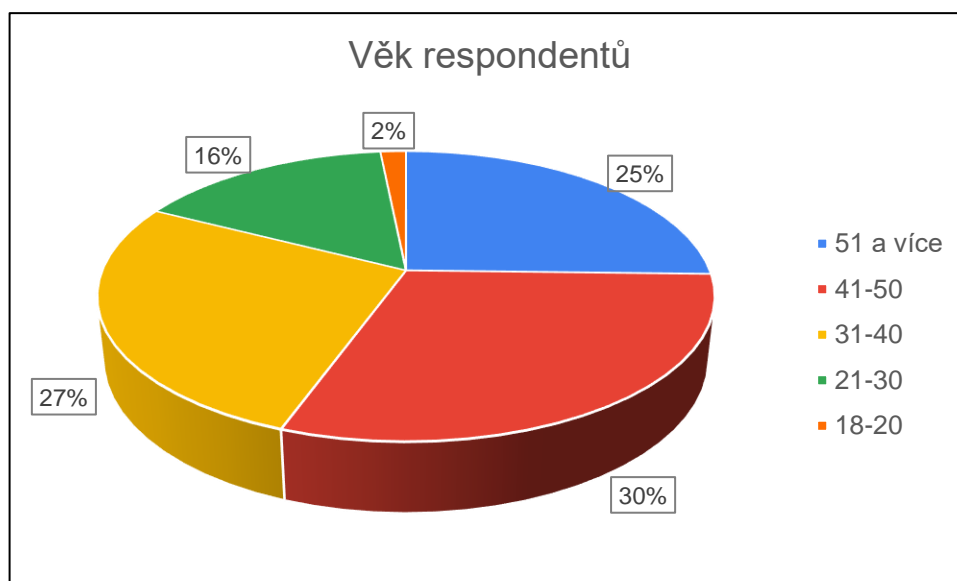
S dotazníkovým šetřením bylo osloveno celkem 114 respondentů. Zúčastnilo se ho 63 z nich. Charakteristika vzorku respondentů byla vytvořena na základě identifikačních otázek, které obsahoval dotazník. Konkrétně se jedná o otázky č. 15, č. 16, č. 17 a č. 18.

Z celkových 63 odpovědí uvedlo 83 % respondentů své pohlaví jako *muž*. Jedná se tedy z velké většiny o muže. Pohlaví *žena* uvedlo celkem 11 % respondentů a 6 % zaměstnanců se neztotožňuje ani s jedním z těchto dvou možností. Tyto údaje jsou graficky zobrazeny na Grafu 4 a jeho výchozí data jsou uvedena v Tabulce k otázce číslo 15 v Příloze P III.



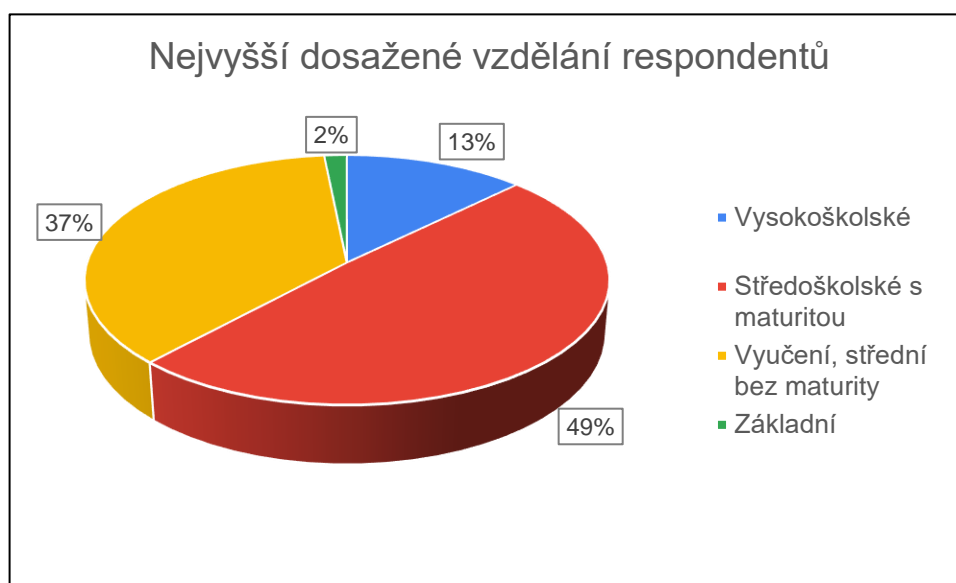
Graf 4 Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

V identifikační otázce týkající se věku respondentů bylo vytvořeno celkem 5 věkových kategorií. Nejpočetnější byla kategorie ve věkovém rozmezí 41-50 let, kam spadá v součtu 30 % zaměstnanců. Celkem 27 % respondentů bylo zařazeno do kategorie 31-40 let a 25 % do kategorie 51 let a více. Pouze 2 % respondentů jsou mladší než 30 let. Data jsou graficky znázorněna na Grafu 5 a jeho výchozí data jsou uvedena v Tabulce k otázce číslo 16 v Příloze P III této bakalářské práce.



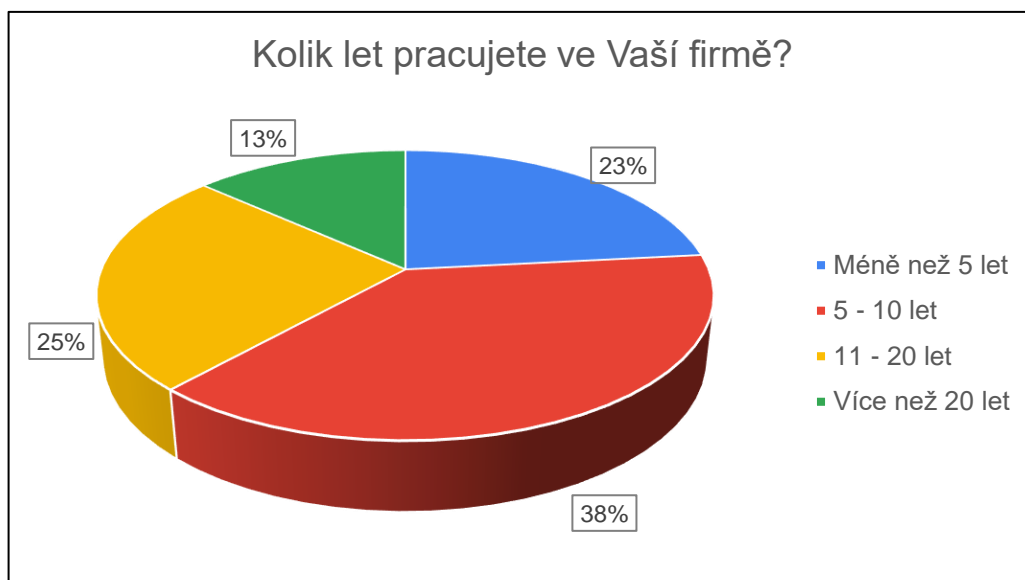
Graf 5 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Jak je zřejmé z Grafu 6, u téměř poloviny respondentů je nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolské s maturitní zkouškou. Jeho výchozí data jsou uvedena v Tabulce k otázce číslo 17 v Příloze P III této práce. V součtu se jedná o 49 % zaměstnanců z těch, kteří se zúčastnili dotazování. Druhým nejpočetnějším nejvyšším dosaženým vzděláním je středoškolské bez maturity nebo s výučním listem. Celkem 13 % respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Základní vzdělání jako nejvyšší dosažené vzdělání mají pouze 2 % respondentů.



Graf 6 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední identifikační otázkou byl dotaz na počet let, po který jsou respondenti zaměstnáni u současného zaměstnavatele. Jednalo se o otázku otevřenou, ale pro zobrazení do Grafu 7 byly odpovědi rozděleny do intervalů. Výchozí data jsou uvedena v Tabulce k otázce číslo 18 v Příloze P III této bakalářské práce. Celkově nejpočetnější odpovědi byly 4 roky. V rámci intervalů však byla nejpočetnější skupina 5-10 let, která zaujímá 38 %. Nejméně početnou je skupina zaměstnanců, kteří pro současného zaměstnavatele pracují déle než 20 let. Tato skupina zabírá pouze 13 %.



Graf 7 Počet let odpracovaných u zaměstnavatele (zdroj: vlastní zpracování)

6.3 Analýza získaných výzkumných dat

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti probíhala formou online dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Google Forms a jeho distribuce mezi respondenty proběhla online. Zaměstnanci se k dotazníku dostali prostřednictvím odkazu, nebo QR kódu, který obsahoval e-mail rozeslaný pracovníci personálního oddělení. Dotazování probíhalo v období od 19. 4. 2022 do 3. 5. 2022. Osloveno bylo celkem 114 respondentů a dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 z nich. Celková návratnost byla tedy ve výši 55 %.

Veškeré odpovědi od respondentů v dotazníku byly zcela anonymní. Dotazník byl sestaven tak, aby byl srozumitelný pro všechny respondenty. Jeho vyplnění netrvalo déle než 10 minut. Dotazník byl celkem složen z 22 otázek. Celkem 14 otázek se zabývalo pracovní spokojeností: 3 z nich se zabývaly vztahem respondentů k práci, 4 z nich se konkrétně soustředily na odměňování a zaměstnanecké výhody, 4 se zajímaly o spokojenost s komunikací a interpersonálními vztahy a 3 se tázaly na vztah zaměstnanců k organizaci. Poté následovaly 4 identifikační otázky zaměřené na pohlaví, věk, vzdělání a délku zaměstnání v dané společnosti. Poslední 4 otázky dávaly respondentům možnost vyjádřit vlastní názor, stížnosti nebo připomínky, či cokoliv vzkázat vedení firmy. Grafická vizualizace dotazníku je součástí Přílohy P II této bakalářské práce.

Dotazník se skládá z otázek otevřených i uzavřených. Uzavřené otázky lze dále rozdělit na nabídkové, škálové čtyřstupňové a škálové zaměřené na hodnocení výroků.

Konkrétně se v dotazníku jedná o následující otázky:

- Otevřené: č. 11, č. 18, č. 19, č. 20, č. 21, č. 22
- Uzavřené – nabídkové: č. 7, č. 14, č. 15, č. 16, č. 17
- Uzavřené – škálové čtyřstupňové: č. 1, č. 5, č. 13
- Uzavřené – škálové hodnotící výroky: č. 2, č. 3, č. 4, č. 6, č. 8, č. 9, č. 10, č. 12

K vyhodnocování odpovědí jsou použity jednoduché statistické metody: analýza absolutní a relativní četnosti. Otázky skládající se z jednotlivých hodnocených položek (výroků) jsou vyhodnocovány na základě váhy odpovědí, která je stanovena body. Maximum dosažených bodů u každé položky je 252 bodů. Čím více získá daná položka bodů, tím je zaměstnanci lépe hodnocena. Na základě získaných bodů je dále určeno pořadí jednotlivých položek.

Hodnotící otázky umožňují výběr z jednotlivých možností:

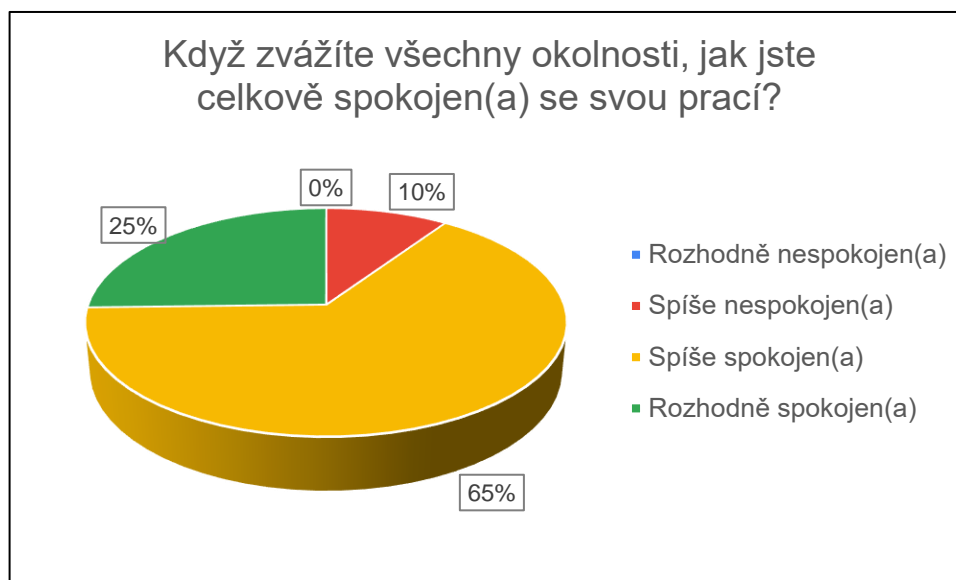
- *Rozhodně nespokojen(a)/Rozhodně nesouhlasím* (1 bod)
- *Spíše nespokojen(a)/Spíše nesouhlasím* (2 body)
- *Spíše spokojen(a)/Spíše souhlasím* (3 body)
- *Rozhodně spokojen(a)/Rozhodně souhlasím* (4 body)

6.3.1 Vztah k práci

Znění dílčí výzkumné otázky 1: *Jaký mají zaměstnanci konkrétního podniku vztah k práci?*

Otázka dotazníku číslo 1: *Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?*

Z celkových 63 odpovědí je se svou prací *rozhodně spokojeno* 25 % zaměstnanců. Největší zastoupení měla odpověď *spíše spokojen(a)*. Takto se ke své práci vyjádřilo celkem 65 % respondentů. *Spíše nespokojeno* je 10 % zaměstnanců a *rozhodně nespokojen* není žádný z respondentů. Lze tedy konstatovat, že většina zaměstnanců má kladný vztah ke své současné práci. Data jsou graficky znázorněna v Grafu 8 a jeho výchozí hodnoty jsou uvedeny v Tabulce k otázce číslo 1 v Příloze P III.



Graf 8 Celková spokojenost s prací (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka dotazníku číslo 2: *Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?*

Na základě bodování odpovědí respondentů byla stanovena rozdílná váha jednotlivých položek okolností práce, které ovlivňují pracovní spokojenost. Podle sumy bodů všech odpovědí bylo sestaveno pořadí položek podle míry spokojenosti, které je znázorněno v Tabulce 3. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s *organizací pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)*, s *jistotou zaměstnání a délkou pracovní doby*. Nejméně jsou však spokojeni s jejich *pracovní zátěží, zaměstnaneckými výhodami a platovým ohodnocením*.

Tabulka 3 Spokojenost s okolnostmi práce (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.	Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	215
2.	Jistota zaměstnání	214
3.	Délka pracovní doby	213
4.	Vztahy s přímým nadřízeným	209
5.	Zajímavost práce	201
6.	Informování o hospodaření podniku	188
7.	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk atd.)	186
8.	Možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	184
9.	Možnost povýšení	183
10.	Pracovní zátěž (množství práce)	180
11.	Zaměstnanecké výhody	177
12.	Platové ohodnocení	160

Otázka dotazníku číslo 3: *Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?*

Z Tabulky 4 je patrné, že se respondenti nejvíce ztotožňují s výrokem, který vyjadřuje pocity důležitosti práce. Zaměstnanci si tedy uvědomují svou důležitost a ví, že svou prací přispívají k celkovému úspěchu organizace. Nejméně však vyjadřují souhlas s výrokem *Ze své práce mám pocit naplnění*.

Tabulka 4 Souhlas s výroky týkající se vztahu k práci (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.	Cítím, že je moje práce důležitá a přispívá k úspěchu organizace.	210
2.	Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.	197
3.	Hodnoty naší organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami.	195
4.	Poměr mezi mým pracovním a soukromým životem mi vyhovuje.	194
5.	Ze své práce mám pocit naplnění.	178

6.3.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Znění dílčí výzkumné otázky číslo 2: *Jak jsou zaměstnanci konkrétního podniku spokojeni s odměňováním a benefity?*

Otázka dotazníku číslo 8: *Jaký máte názor na odměňování Vaší práce?*

Z Tabulky 5 lze vyčíst, že si jsou zaměstnanci z větší části vědomi toho, jak je jejich práce hodnocena a jakým způsobem je hodnocení stanovováno. Odměňování však nevnímají jako příliš spravedlivé a cítí nerovnoměrnost v poměru odměňování a pracovního výkonu.

Tabulka 5 Souhlas s výroky týkající se odměňování (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.	Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	205
2.	Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.	188
3.	V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	170
4.	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	169

Otázka dotazníku číslo 9: *Jak jste spokojen(a) s následujícími zaměstnaneckými výhodami?*

Ze všech nabízených zaměstnaneckých benefitů jsou respondenti nejvíce spokojeni s *prodlouženou dovolenou*. Ta je následována *slevami na zboží podniku* a benefity týkajícími se *stravování*. Ve vztahu nespokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a jejich nevyužívání lze pozorovat klesající korelaci. Čím jsou zaměstnanci méně spokojeni s benefitem, tím roste počet pracovníků, kteří danou zaměstnaneckou výhodu nevyužívají. Z Tabulky 6 je zřejmé, že nejméně populární jsou mezi pracovníky *zvýhodněné tarify u T-Mobile*, *výhody u UniCredit Bank* a *odměny za doporučení*. Zároveň se tedy jedná o nejméně využívané benefity.

Tabulka 6 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.	Prodloužená dovolená	243
2.	Slevy na zboží podniku	210
3.	Závodní stravování, příspěvek na stravování	208
4.	Firemní oblečení	200
5.-6.	Odměna za významné životní události	160
5.-6.	Spoluúčasť zaměstnavatele na penzijním připojištění	160
7.	Pružná pracovní doba	144
8.	Školení, jazyková výuka	120
9.	VIP ceny DATART	91
10.-11.	Odměny za doporučení	64
10.-11.	Výhody u UniCredit Bank	64
12.	Zvýhodněné tarify u T-Mobile	61

Otázka dotazníku číslo 10: *Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?*

Tato otázka se zaměřovala na posouzení postojů zaměstnanců k odměňování a zaměstnaneckým benefitům. Bodování jednotlivých výroků je zobrazeno v Tabulce 7. Na základě nejméně bodovaného výroku z této sekce lze konstatovat, že zaměstnanci nejsou plně spokojeni s atraktivitou nabízených benefitů. Toto zjištění potvrzuje několik odpovědí, které se objevily v otázkách na konci dotazníku, umožňující respondentům vyjádřit svůj

vlastní názor. Ke zvýšení bodového hodnocení by mohlo vést rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod, které budou lépe naplňovat osobní potřeby zaměstnanců a dají také pracovníkům lepší pocit z ocenění jejich výkonů.

Tabulka 7 Souhlas s výroky ohledně zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.	Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.	173
2.	Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřené uznání (kromě finanční odměny).	169
3.	Myslím si, že v porovnání se svými spolupracovníky dostávám spravedlivou a odpovídající mzdu.	168
4.	Naše organizace nabízí svým pracovníkům zajímavé benefity, které nejsou běžné u ostatních organizací.	151

Otázka dotazníku číslo 11: *Ocenil(a) byste rozšíření nabídky benefitů? Pokud ano, o jaké benefity?*

Na tuto otázku pouze 8 respondentů odpovědělo, že by nechtěli rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů. Od zbylých 55 zaměstnanců byly odpovědi různé. Nejčastější benefit, který pracovníci uváděli, protože ho současně nemají k dispozici byla *multisport karta* a výhody, které tato karta nabízí. Celkem se tato odpověď vyskytla v dotaznících 14x. Jako druhý nejčastější zaměstnanecký benefit byl *příspěvek na dojíždění do práce*. Tato odpověď byla v různých obměnách uvedena celkem 13x. Dále se v odpovědích 11x objevil *příspěvek na dovolenou*, 7x zaměstnanci uvedli *sick days*, 6x byl odpovědí *13. plat* a *kávu zdarma* napsali 4 pracovníci. Někteří zaměstnanci dále uvedli možnost *práce z domu*, *stravenky*, *vyšší příspěvek na penzijní připojištění* a *příspěvek na životní pojištění*, *systém benefitů cafeteria* nebo *rozšíření nabídky seminářů pro další vzdělávání*.

6.3.3 Komunikace a interpersonální vztahy

Znění dílčí výzkumné otázky číslo 3: *Jak jsou zaměstnanci konkrétního podniku spokojeni s komunikací a interpersonálními vztahy?*

Otázka dotazníku číslo 4: *Jak jste spokojeni s komunikací a informovaností v podniku?*

Na základě dosažených výsledků lze konstatovat, že jsou respondenti s touto oblastí v podniku poměrně spokojeni. Nejvíce bodů získaly výroky, které vyjadřují vzájemnou pomoc kolegů na pracovišti a jasnost při sdělování informací týkající se požadavků při výkonu práce. Nejméně bodovaný však byl výrok, který vyjadřuje zájem vedení organizace o názory a postoje zaměstnanců. Toto zjištění potvrzují i odpovědi, které se objevily

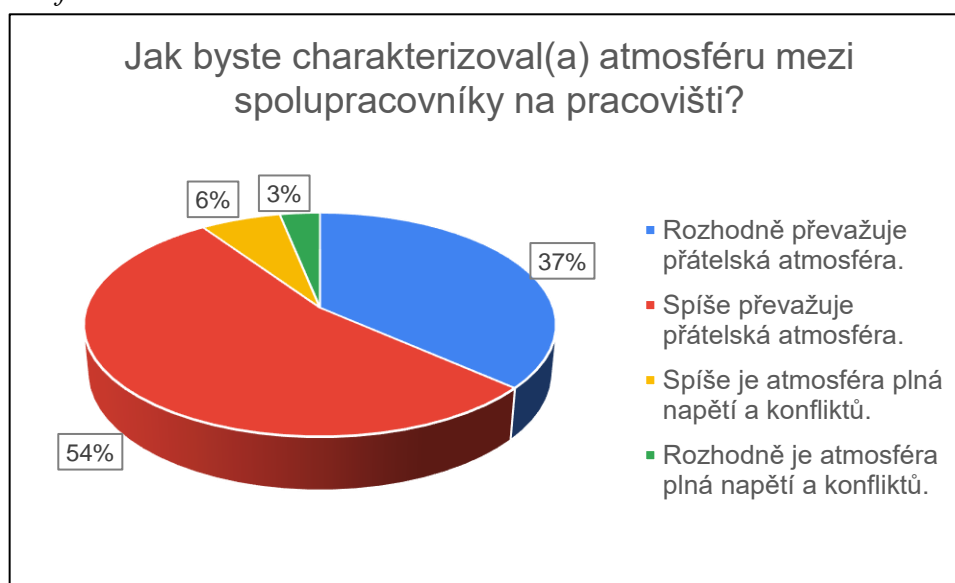
v otázkách umožňující respondentům vyjádřit svůj vlastní názor. Zaměstnanci v sekci stížností a připomínek několikrát zmínili potřebu vylepšit vertikální komunikaci v podniku. Míra ztotožnění zaměstnanců s jednotlivými výroky je zřejmá z Tabulky 8.

Tabulka 8 Souhlas s výroky ohledně komunikace a informovanosti v podniku
(zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.-2.	Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	203
1.-2.	Je mi jasně sdělováno, co se ode mě v práci očekává.	203
3.	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	196
4.	Když dochází v naší organizaci k zásadním změnám, jsem o nich dostatečně informován(a).	188
5.	Pokud mám na věc jiný názor, mohu se bez obav ozvat.	187
6.	Naše firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.	168

Otázka dotazníku číslo 5: *Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?*

Na otázku týkající se atmosféry mezi spolupracovníky na pracovišti se vyjádřilo více než 90 % respondentů kladně, jak je zřejmé z Grafu 9. Výchozí data k tomuto grafu jsou uvedena v Tabulce k otázce číslo 5 v Příloze P III této práce. Ze všech respondentů volilo 54 % možnost *spíše převažuje přátelská atmosféra* a 37 % možnost *rozhodně převažuje přátelská atmosféra*. Pouze 6 % zaměstnanců ohodnotilo atmosféru na pracovišti jako *spíše plnou napětí a konfliktů* a pouze 3 % zaměstnanců zvolilo možnost *rozhodně je atmosféra plná napětí a konfliktů*.



Graf 9 Atmosféra na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka dotazníku číslo 6: *Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkající se interpersonálních vztahů?*

S výroky, které vyjadřovaly názory na interpersonální vztahy na pracovišti, se respondenti poměrně ztotožňovali kladně. Nejlépe byl hodnocen výrok, který vyjadřuje dodržování zaměstnavatele veškeré zákony a předpisy vzhledem ke svým zaměstnancům. Jak je patrné z Tabulky 9, tento výrok získal 221 bodů. Druhý nejlépe hodnocený výrok vyjadřuje kladné vztahy na pracovišti mezi kolegy, kteří jsou ochotni si v případě potřeby navzájem pomáhat. Nejnižšího bodového zisku však dosáhl názor, že nadřízený jedná se svými podřízenými spravedlivě.

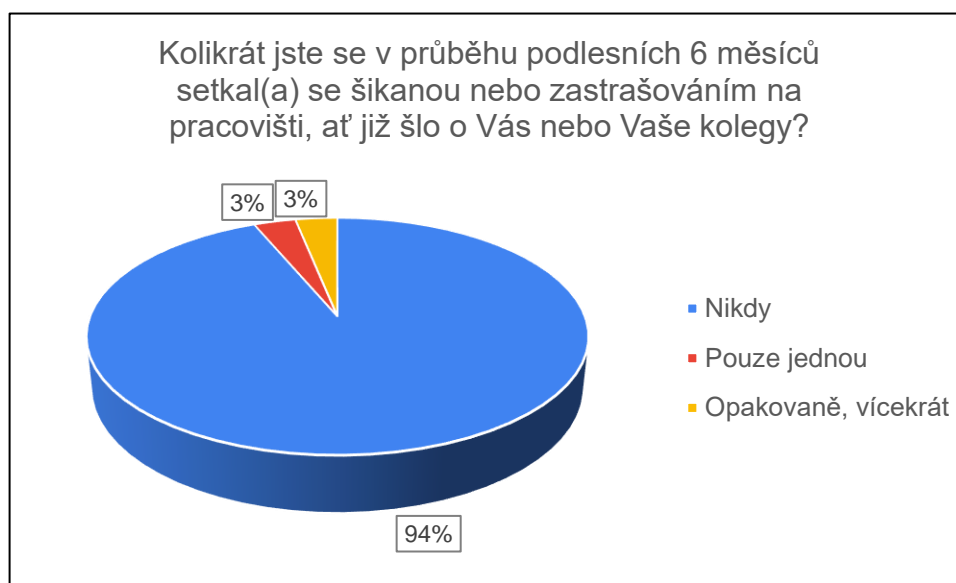
Tabulka 9 Souhlas s výroky týkající se interpersonálních vztahů (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.	Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům.	221
2.	Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	219
3.	Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici, původ či pohlaví.	212
4.	Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl úspěšný ve své práci.	207
5.	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	206
6.	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.	194

Otázka dotazníku číslo 7: *Kolikrát jste se v průběhu posledních 6 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy?*

Jak je patrné z Grafu 10, 94 % respondentů se za posledních měsíců *nikdy neseťkalo* se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, což je velice pozitivní výsledek. 6 % respondentů se tedy s tímto jevem za posledních 6 měsíců setkalo. Pouze 3 % zaměstnanců uvedlo, že se se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti setkali *pouze jednou* a 3 % zaměstnanců

k tomuto jevu vyjádřilo názor *opakovaně, vícekrát*. Výchozí hodnoty ke Grafu 10 jsou uvedeny v Tabulce k otázce číslo 7 v Příloze P III této bakalářské práce.



Graf 10 Šikana a zastrašování na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

6.3.4 Vztah k organizaci

Znění dílčí výzkumné otázky číslo 4: *Jaký mají zaměstnanci konkrétního podniku vztah k organizaci?*

Otázka dotazníku číslo 12: *Jaký máte vztah k organizaci, ve které pracujete?*

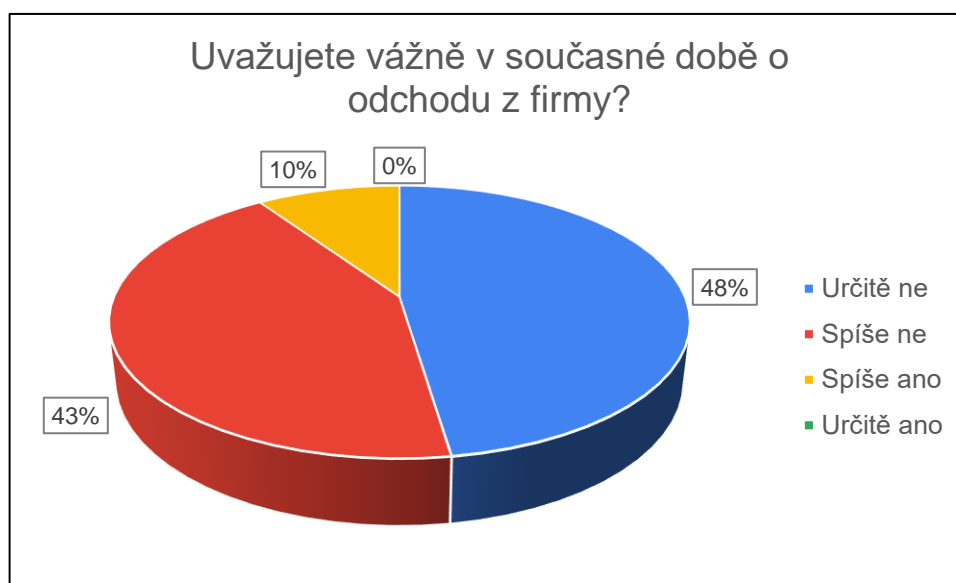
Nejlépe respondenty hodnoceným výrokem, který se týkal vztahu zaměstnanců k organizaci, byl názor *Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím*. Celkem tento výrok zaznamenal zisk 206 bodů, jak je patrné z Tabulky 10. Nejméně body však byl ohodnocen výrok, který vyjadřuje motivaci zaměstnanců firmou k podávání výkonů nad očekávání.

Tabulka 10 Souhlas s výroky týkající se vztahu k organizaci (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Nabízené výroky – položky	Váha položky
1.	Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím.	206
2.	Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro naši firmu.	203
3.	Příteli, který hledá práci, bych naši organizaci bez váhání doporučil(a).	201
4.	Naše organizace plní sliby, které dává svým pracovníkům.	191
5.	Tato organizace mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil(a) nad očekávání.	183

Otázka dotazníku číslo 13: *Uvažujete vážně v současné době o odchodu z firmy?*

Na otázku, zda respondent uvažuje vážně v současné době o odchodu z firmy, neodpověděl žádný ze zaměstnanců *určitě ano*. Pouze 10 % zaměstnanců zvolilo odpověď *spíše ano*. Zbytek zaměstnanců, se k této otázce postavilo negativně. Z Grafu 11 je patrné, že se jedná o více než 90 % respondentů, kteří mají v plánu setrvat u svého současného zaměstnavatele. Výchozí hodnoty k tomuto grafu jsou uvedeny v Tabulce k otázce číslo 13 v Příloze P III této práce.

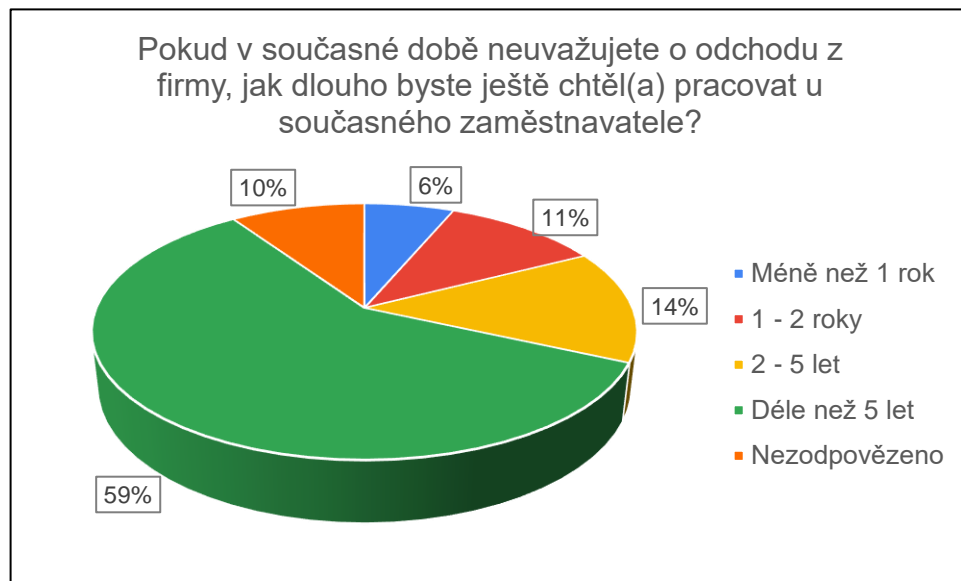


Graf 11 Úvahy o odchodu z firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka dotazníku číslo 14: *Pokud v současné době neuvažujete o odchodu z firmy, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?*

Respondenti, kteří v předchozí otázce volili odpověď *spíše ano* nebo *určitě ano* na tuto otázku neodpovídali. Zaměstnanci, kteří vyjádřili názor v současné práci setrvat byli tázáni, jak dlouho by chtěli u současného zaměstnavatele ještě pracovat. Jak je patrné z Grafu 12, 59 % z dotázaných zaměstnanců má současně v plánu pracovat ve stejné organizaci déle než 5 let. Lze tedy konstatovat, že více než polovina respondentů je vysoce loajální ke svému zaměstnavateli. 14 % zaměstnanců má v plánu v práci setrvat 2–5 let. Pouze 6 % zaměstnanců by chtělo v této společnosti setrvat méně než 1 rok, přestože v současné době vážně neuvažují o odchodu. Celkem 11 % zaměstnanců, aktuálně plánuje u tohoto

zaměstnavatele setrvat 1-2 roky. Data jsou graficky znázorněna v Grafu 12 a jeho výchozí hodnoty jsou uvedeny v Tabulce k otázce číslo 14 v Příloze P III.



Graf 12 Plány do budoucna o odchodu z firmy (zdroj: vlastní zpracování)

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU SPOLEČNOST

V rámci Praktické části bakalářské práce byla, na základě dotazníkového šetření, získána data vypovídající o spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato data, byla následně vyhodnocena podle jednotlivých, předem stanovených, okruhů.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina zaměstnanců je se svou prací spokojena. Pouze 10 % respondentů mělo k otázce cílené na jejich celkovou pracovní spokojenost negativní postoj. To lze hodnotit jako velice pozitivní výsledek.

Co se týče jednotlivých faktorů ovlivňujících spokojenost, tak mezi hlavní zdroje nespokojenosti patří oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci často pociťují nespravedlnost a nerovnováhu mezi výkonem a jeho hodnocením. V rámci připomínek v závěru dotazníku byl několikrát zmíněn požadavek na zvýšení mzdového ohodnocení. Lidé však nebudou nikdy plně spokojeni s odměnou za jejich vykonanou práci. Tato nespokojenost plyne právě z porovnávání se s kolegy. V rámci zaměstnaneckých benefitů by respondenti uvítali rozšíření jejich nabídky. Se všemi benefity, které jsou společností nabízeny, nejsou spokojeni a některé z benefitů dokonce téměř 75 % respondentů ani nevyužívá.

Na pracovišti pociťují zaměstnanci přátelskou atmosféru. Kolegové mezi sebou mají dobré vztahy a v případě potřeby si dokážou mezi sebou pomoci. Nadřízení by se však měli více zajímat o názory a postoje svých podřízených. Na tento fakt bylo několikrát poukázáno v rámci sekce v dotazníku, kde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor. Dle některých připomínek by byla potřeba vylepšit komunikaci mezi vedením firmy (nadřízenými) a jejich zaměstnanci. Zaměstnanci nemají pocit dostatečné informovanosti. Společnost bude o tomto názoru zaměstnanců informována, aby se vedení zaměřilo na tuto oblast interní komunikace.

Zaměstnanci mají ke svému zaměstnavateli kladný vztah. Ukázalo se, že jsou loajální a více než 90 % respondentů nemá současně v plánu od svého zaměstnavatele odcházet. Dokonce téměř 60 % má zatím v plánu pro tuto společnost ještě pracovat déle než 5 let. Tento fakt lze ohodnotit jako silnou stránku společnosti.

Na základě získaných dat bude v rámci této bakalářské práce doporučeno společnosti několik možností, jak lze rozšířit nabídku benefitů. Společnosti by se vyplatilo vyměnit doposud nabízené nepopulární benefity, například zvýhodněné tarify u T-Mobile a výhody u UniCredit Bank, za nové, které budou pro zaměstnance více atraktivní, například MultiSport karta, sick days, příspěvek na dojíždění do zaměstnání nebo na dovolenou.

7.1 MultiSport karta

Karta MultiSport je volnočasový zaměstnanecký benefit, prostřednictvím kterého jsou zaměstnanci motivováni k pravidelnému pohybu a relaxaci. Principem programu je partnerská síť nasmlouvaných nejrůznějších pohybových a relaxačních zařízení v České republice i na Slovensku. Jedná se o více než 2 600 zařízení. Tato zařízení mají zaměstnanci, právě díky MultiSport kartě, možnost volně navštěvovat. Součástí MultiSport programu jsou i eventy týkající se témat zaměřených na zdravý životní styl (MultiSport, © 2022).

Pravidelný pohyb a relaxace jsou vysoce zdraví prospěšné. Zaměstnanci mohou být méně nemocní a zdravější a spokojenější pracovníci jsou také výkonnější. Tento benefit také zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele pro potenciální zaměstnance. Velkou výhodou tohoto zaměstnaneckého benefitu dále je, že bere v úvahu jedinečnost každého zaměstnance. Pracovníci si mohou při využívání této karty volit zařízení a aktivitu dle svého výběru. Také se jedná o administrativně jednoduché partnerství pouze se společností MultiSport Benefit, s.r.o., která všechna ostatní partnerství řeší za samotného zaměstnavatele. Program je také vysoce flexibilní. Počet zaměstnanců, pro které je MultiSport karta potřeba, se dá jednoduše aktualizovat a také si firmy mohou volit různé způsoby financování. Spolupráce je ošetřena písemnou smlouvou, ve které jsou veškeré podrobnosti přizpůsobeny konkrétní firmě a od této smlouvy lze kdykoliv odstoupit s měsíční výpovědní lhůtou (MultiSport, © 2022).

Výše nákladů na zařízení tohoto benefitu je vysoce individuální záležitostí. Cena se odvíjí od počtu zaměstnanců a modelu financování, který vyjadřuje procentuální rozdělení nákladů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jedná se o daňově neuznatelný náklad, ze kterého je potřeba odvést daň z příjmu 19 %, ale není třeba odvádět povinné zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanci tedy obdrží vyšší reálnou hodnotu než v případě klasického finančního ohodnocení (MultiSport, © 2022). Cena MultiSport karty se může pohybovat okolo 300-500 Kč. Vše záleží, jak se zaměstnavatel dohodne s poskytovatelem MultiSport karty a tato částka je následně placena v rámci měsíčního paušálu (Ozomová, 2022).

7.2 Sick days

V případě sick days jde o velice oblíbený zaměstnanecký benefit. Tyto „sick days“ dávají zaměstnancům možnost si v průběhu roku vybrat několik dní volna, pokud se necítí dobře. Jedná se o pár dní, když si zaměstnanec potřebuje odpočinout a tzv. vyležet nemoc, kvůli které však není potřeba si zařizovat neschopenku. Zaměstnavatel v rámci tohoto benefitu poskytuje svým zaměstnancům zpravidla 3-5 dní „sick days“ za rok (Kubešová, 2019).

Jelikož sick days nejsou upraveny zákoníkem práce, záleží čistě na zaměstnavateli, kolik volna svým zaměstnancům poskytne. Při nevyčerpání sick days v průběhu roku umožňují někteří zaměstnavatelé, aby si tyto dny zaměstnanci převedli do dalšího kalendářního roku. Individuální jsou také podmínky čerpání těchto sick days, které mohou být stanoveny například v kolektivní nebo pracovní smlouvě (Kubešová, 2019).

Výhodou tohoto benefitu je, že když zaměstnanec pocítí potřebu odpočinku, nepotřebuje k tomu potvrzení od lékaře. Pokud mají zaměstnanci možnost krátkého odpočinku, sníží se tím riziko nemoci, která potřebuje dlouhodobé léčení. Při dlouhodobé zátěži může dojít ke snížení výkonu a tento odpočinek může také napomoci k lepšímu výkonu zaměstnanců (Kubešová, 2019).

7.3 Příspěvek na dojíždění do zaměstnání

Dalším možným benefitem, o který lze rozšířit dosavadní nabídku zaměstnaneckých výhod je příspěvek na dojíždění do zaměstnání. Takovýto příspěvek může mít různé formy. Může se jednat o proplácení jízdného na hromadnou dopravu, nebo o proplácení pohonných hmot, když zaměstnavatel používá své vlastní vozidlo. Další možností jsou firemní tankovací karty, které zajišťují řadu výhod (Solitea a.s., 2019)

Společnost AXIGON a.s. nabízí firemní tankovací karty, které zajišťují trvalé slevy a plošné ceny nafty. V případě nafty u Shell se jedná o cenu 45,59 Kč/l a ze stojanových cen jde o slevu 1,2 Kč/l. V případě nafty u EuroOil se jedná o cenu 45,09 Kč/l a ze stojanových cen jde o slevu 0,5 Kč/l. Výhodou je, že tuto tankovací kartu akceptuje až 900 čerpacích stanic po celé České republice. Při využívání služby mytí vozidel a při nákupu provozních kapalin navíc držitelé tankovací karty získají slevu až 12 % (Axigon, © 2022).

Společnost nabízí 3 varianty tankovacích karet. Jde o program Mini, Standardní a Premium. Jelikož je program Mini vhodný především pro živnostníky, protože maximální počet tankovacích karet jsou 2, nebude tento program vůbec brán v úvahu. Porovnání varianty Premium a Standardní je znázorněno na Obrázku 18 (Axigon, © 2022). Pro společnost by tento benefit znamenal roční náklady až 5 988 Kč.

	Premium	Standardní
Maximální počet tankovacích karet	Neomezeně	Neomezeně
Maximální měsíční odběry na jednu firmu	Neomezeně	Neomezeně
Plošná cena paliva	Ano	Ano
Slevy ze stojanových cen (vč. DPH)		
Shell	1,20 Kč/l	1,20 Kč/l
EuroOil	0,50 Kč/l	0,50 Kč/l
V-Power paliva	2,20 Kč/l	2,00 Kč/l
CNG	2,00 Kč/kg	2,00 Kč/kg
Sleva na mytí vozidel a nákup provozních kapalin	12%	10%
Vratná kauce*	0%	30%
Bezhotovostní platba mýta	Ano	Ano
Průměrná roční úspora	116 000 Kč	55 000 Kč
Ceny (bez DPH) / firmu	499 Kč / měsíc	399 Kč / měsíc
	(5 988 Kč / rok)	(4 788 Kč / rok)

Obrázek 6 Ceny ročních registrací (zdroj: axigon.cz)

7.4 Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou od zaměstnavatele je velice oblíbený zaměstnanecký benefit. Není tolik výhodný pro zaměstnavatele, tak jako je pro zaměstnance, ale jde o atraktivní motivační nástroj a zaměstnanci ho oceňují. Pokud výše tohoto příspěvku nepřekročí částku 20 000 Kč za zdaňovací období, jedná se z pohledu zaměstnance o příjem osvobozený od daně z příjmů, ale z pohledu zaměstnavatele jde o nedaňový náklad (Bartůšková, 2021).

Dle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů je podmínkou pro osvobození od daně z příjmů nepeněžní forma příspěvku (Marková, 2022, s. 13). Doklady za služby tedy musí být vyhotoveny na zaměstnavatele, nebo se může jednat i o poukazy vystavené pro tyto účely. Zaměstnavatel nesmí přímo poskytnout peněžní příspěvek (Bartůšková, 2021).

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla vypracována na téma Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavním cílem bylo posouzení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Bakalářská práce byla sestavena ze dvou částí, teoretické a praktické.

V rámci Teoretické části práce byla vypracována teoretická rešerše z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a pracovní spokojenosti. Předem stanovený cíl Teoretické části byl tedy splněn. Při zpracovávání teoretických poznatků byly použity různé metody vědecké práce, konkrétně analýza, syntéza a komparace. Teoretická část byla zakončena shrnutím teoretických východisek pro část praktickou.

Jako cíl Praktické části bylo stanoveno provedení výzkumného šetření, které mělo proběhnout ve vybrané společnosti. Tomuto šetření však předcházela charakteristika společnosti. Nejprve byl uveden historický vývoj společnosti a předmět její činnosti, následně byly na základě DuPontova rozkladu představeny ekonomické ukazatele společnosti z roku 2020. Poté byli charakterizováni zaměstnanci společnosti a přiblížena nabídka zaměstnaneckých benefitů, které mají v současnosti k dispozici.

V rámci Praktické části byl využit smíšený výzkumný design. K získání potřebných dat byla použita technika rozhovoru a technika dotazníku. Cílem rozhovoru bylo získání potřebných informací pro vytvoření vhodného dotazníku pro společnost. Právě na základě takto získaných dat byly následně stanoveny dílčí cíle práce a s nimi spojené výzkumné otázky. Poté následovalo provedení výzkumného šetření prostřednictvím online dotazníku vytvořeného v Google Forms.

Data získaná v dotazníkovém šetření byla následně analyzována a interpretována. V rámci analýzy dat byla zjištěna poměrně vysoká spokojenost zaměstnanců s prací a kladný a loajální vztah k organizaci. Respondenti projeví nejvyšší nespokojenost s komunikací a informovaností podniku v rámci vertikálních vztahů na pracovišti. Bylo také zjištěno, že by ocenili rozšíření nabídky benefitů, a také konkrétně to, se kterými zaměstnaneckými benefity nejsou spokojeni.

Na základě těchto zjištění bylo v poslední části práce navrženo a představeno několik zaměstnaneckých benefitů, které by zaměstnanci ocenili. Jedná se o MultiSport kartu, sick days a příspěvek na dojíždění do zaměstnání a na dovolenou. Přidání těchto benefitů do současné nabídky by napomohlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: Získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vydání. Brno: Lingea s.r.o., 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.

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

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

CRAWSHAW, Jonathan, Pawan BUDHWAR a Ann DAVIS. *Human resource management: Strategic and international perspectives*. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd., 2017. ISBN 978-1-47396-765-6.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.

KOTULIČ, Rastislav, Peter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. *Finančná analýza podniku*. 3. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: Wolters Kulwer SR, 2018. ISBN 978-80-8168-888-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

LUSSIER, Robert N., John R. HENDON. *Fundamentals of human resource management: Functions, Applications, Skill Development*. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd., 2020. ISBN 978-1-5443-8768-0.

MARCHINGTON, Mick et al. *Human Resource Management at Work*. 6th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016. ISBN 978-1-84398-371-2.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2022, úplná znění platná k 1. 1. 2022*. 33. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3551-6.

MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean R. VALENTINE. *Human resource management*. 14th edition. Stamford: Cengage Learning, 2014. ISBN: 978-1-133-95310-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3. přepracované vydání. Praha: Stanislav Juhaňák – TRITON, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NOE, Raymond A. et al. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 11th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-260-09855-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

PROVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: IRIS, 2016. ISBN 978-80-8153-062-3.

STEIGER, Thomas a Eric LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. 1. vydání. Přeložily Renata RYKROVÁ a Hana DRÁPALOVÁ. Brno: BizBooks, 2012, 2 sv. ISBN 978-80-265-0006-3.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2017. ISBN 978-80-87974-15-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-87007-71-6.

WELLINGTON, Pat. *Effective people management: Your guide to boosting performance, managing conflict and becoming a great leader in your start up*. 2nd edition. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-8082-0.

Internetové zdroje

AXIGON a.s. *Axigon: Firemní tankovací karty* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://www.axigon.cz/>

BARTUŠKOVÁ, Zuzana. 23. díl: Benefity pro zaměstnance z pohledu účetnictví a daní. In: *ČSOB Průvodce podnikáním* [online]. 7. 12. 2021 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/benefity-pro-zamestnance-z-pohledu-dani/>

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 1. 1. 2006 Sb. In: *Zákoník práce*. 2006, Hlava XVII, § 349. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2019. *Český statistický úřad* [online]. © 2013 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2010-2019>

KAPR, Jaroslav. Efekt hawthornský. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Efekt_hawthornsk%C3%BD

KUBEŠOVÁ, Andrea. Co je to Sick day?, In: *VimVic.cz* [online]. 25. 11. 2019 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/co-je-to-sick-day>

MULTISPORT BENEFIT, s.r.o. *MultiSport: Cítit se lépe* [online]. © 2022 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>

OZOMOVÁ, Adéla. Jak funguje MultiSport karta: Jak velká je MultiSport mapa sportovišť? In: *VimVic.cz* [online]. 13. 05. 2022 [cit. 2022-05-13]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-ktere-firmy-nabizi-tento-benefit>

SOLITEA a.s. Příspěvek zaměstnavatele svému zaměstnanci na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání. In: *Money S3 Blog* [online]. 26. 9. 2019 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/prispevek-zamestnavatele-svemu-zamestnanci-dopravu-zamestnani-ze-zamestnani/>

SPURNÝ, Martin. Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červenec 2020. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 21. 9. 2020 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5283-postoje-ceske-verejnosti-ke-svemu-zamestnani-cervenec-2020>

Interní zdroje

Interní dokumenty společnosti, © 2022.

Webové stránky společnosti, © 2019.

Výroční zprávy z let 2017-2020.

Výpis z obchodního rejstříku, © 2022.

Registr ekonomických subjektů, © 2013.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: koucinkportal.cz)	23
Obrázek 2 Motivátory a hygienické faktory	25
Obrázek 3 Obrácená U-křivka (zdroj: Youniversity.cz).....	26
Obrázek 4 Průzkum CVVM 2020: Spokojenost se zaměstnáním či prací (zdroj: cvvm.soc.cas.cz)	30
Obrázek 5 Du Pontův rozklad (zdroj: vlastní zpracování)	47
Obrázek 6 Ceny ročních registrací (zdroj: axigon.cz)	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2017 až 2020 (zdroj: vlastní zpracování).....	48
Graf 2 Vývoj nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců v letech 2017 až 2020 (zdroj: vlastní zpracování)	49
Graf 3 Vývoj mzdových a osobních nákladů v letech 2017 až 2020 (zdroj: vlastní zpracování).....	49
Graf 4 Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování)	56
Graf 5 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování).....	56
Graf 6 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování)	57
Graf 7 Počet let odpracovaných u zaměstnavatele (zdroj: vlastní zpracování)	58
Graf 8 Celková spokojenost s prací (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Graf 9 Atmosféra na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf 10 Šikana a zastrašování na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování).....	66
Graf 11 Úvahy o odchodu z firmy (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Graf 12 Plány do budoucna o odchodu z firmy (zdroj: vlastní zpracování).....	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Zkrácený přehled výpisu z obchodního rejstříku (zdroj: vlastní zpracování)	45
Tabulka 2 Údaje z účetních výkazů (zdroj: vlastní zpracování).....	46
Tabulka 3 Spokojenost s okolnostmi práce (zdroj: vlastní zpracování)	61
Tabulka 4 Souhlas s výroky týkající se vztahu k práci (zdroj: vlastní zpracování).....	61
Tabulka 5 Souhlas s výroky týkající se odměňování (zdroj: vlastní zpracování)	62
Tabulka 6 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (zdroj: vlastní zpracování)	62
Tabulka 7 Souhlas s výroky ohledně zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)	63
Tabulka 8 Souhlas s výroky ohledně komunikace a informovanosti v podniku (zdroj: vlastní zpracování).....	64
Tabulka 9 Souhlas s výroky týkající se interpersonálních vztahů (zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka 10 Souhlas s výroky týkající se vztahu k organizaci (zdroj: vlastní zpracování) ..	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhovor s pracovníci personálního oddělení

Příloha P II: Dotazníkové šetření

Příloha P III: Tabulky k jednotlivým otázkám

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S PRACOVNICÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

- Dobrý den, chtěla bych se Vás zeptat na pár otázek, které mi pomohou při zpracovávání mé bakalářské práce.
- Dobrý den, jistě, pokusím se Vám na vše odpovědět.
- Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?
- Tento rok je to 15 let. Nastoupila jsem jako asistentka obchodního ředitele a přes referenta prodeje a pohledávek jsem se dostala na aktuální místo personalisty. Ve firmě chceme, aby naši zaměstnanci měli možnost růstu případně přestupu na jinou pozici.
- Ráda bych dotazníkové šetření přizpůsobila konkrétním potřebám Vašeho podniku. Při tvorbě dotazníku mi bude jako inspirace sloužit Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který v roce 2007 vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.

V tomto dotazníku jsou otázky rozděleny do deseti modulů, které se vždy zaměřují na určitý okruh pracovní spokojenosti. Jedná se o: spokojenost s prací, komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariéerní růst, odměňování a hodnocení/motivace, styl řízení, vztah k organizaci, organizace práce, atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a poslední jsou přání a stížnosti.

Určitě bych zachovala okruh spokojenosti s prací jako celkové spokojenosti a na konci dotazníku přání a stížnosti. Jaké oblasti spokojenosti jsou pro Vás důležité?

- Souhlasím s Vámi. Celková spokojenost i přání a stížnosti by se měli v dotazníku určitě objevit. Zajímá nás i vztah zaměstnanců k naší organizaci. V naší společnosti celkově klademe důraz na to, aby se naši zaměstnanci cítili ve své práci dobře. Chceme, aby věděli, že o ně projevujeme zájem a neustále se snažíme zlepšovat. Snažíme se pracovní prostředí udržovat v přátelském duchu, aby se nikdo nebál vyjádřit svůj názor. Proto by bylo dobré do dotazníku zařadit i otázky ohledně interpersonálních vztahů a komunikace na pracovišti. Snažíme se nabízet atraktivní mzdové ohodnocení a širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, na kterých si jako

zaměstnavatel zakládáme. Vhodná by byla i otázka, jestli by zaměstnanci ocenili i jiné benefity než ty, které mají aktuálně k dispozici.

- Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?
 - Považujeme za standard 5 dnů dovolené navíc a přispívání zaměstnancům na stravu, někteří mají možnost stravovat se v jídelně. Ceníme si loajality zaměstnanců a v pětiletých intervalech odměňujeme zaměstnance za odpracované roky ve firmě. Každý pracovník dostává firemní oblečení, při nákupu firemního zboží získává slevu 25 %, dále přispíváme na penzijní připojištění, zajišťujeme potřebná školení i výuku angličtiny a zařídili jsem i určité výhody například u UniCredit Bank nebo T-Mobile. Je toho však více.
- Mají zaměstnanci nějaký přístup k ucelenému přehledu všech zaměstnaneckých benefitů?
 - Veškeré benefity, které nabízíme našim zaměstnancům jsou uvedeny na našich webových stránkách.
- Dobře, moc děkuji za tento krátký rozhovor a za Vaši spolupráci.
 - Vůbec není za co. Ráda Vám pomůžu.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Analýza spokojenosti zaměstnanců

Vážení,

Jmenuji se Alena Procházková a studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně - Fakulta managementu a ekonomiky. V rámci své bakalářské práce zpracovávám dotazníkové šetření zabývající se analýzou spokojenosti zaměstnanců.

Ve spolupráci s personálním oddělením Vaší společnosti Vás chci požádat o pár minut Vašeho času k vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Otázky nejsou složité, není potřeba nad nimi dlouze přemýšlet. Dotazník je zcela anonymní. Výsledky budou použity pro účely méji bakalářské práce a současně Vaše firma získá přehled o spokojenosti Vás všech, zaměstnanců společnosti.

Předem Vám děkuji za čas věnovaný vyplnění dotazníku,

Procházková Alena

*Povinné pole

1. Když zvažíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Rozhodně nespokojen(a)

2. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Rozhodně spokojen(a)
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní zátěž (množství práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délka pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s přímým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informování o hospodaření podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Ze své práce mám pocit naplnění.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím, že je moje práce důležitá a přispívá k úspěchu organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr mezi mým pracovním a soukromým životem mi vyhovuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnoty naší organizace jsou v souladu s mými osobními hodnotami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Jak jste spokojeni s komunikací a informovaností v podniku? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Pokud mám na věc jiný názor, mohu se bez obav ozvat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když dochází v naší organizaci k zásadním změnám, jsem o nich dostatečně informován(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je mi jasně sdělováno, co se ode mě v práci očekává.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně převažuje přátelská atmosféra.
- Spíše převažuje přátelská atmosféra.
- Spíše je atmosféra plná napětí a konfliktů.
- Rozhodně je atmosféra plná napětí a konfliktů.

6. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky týkající se interpersonálních vztahů? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici, původ či pohlaví.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl úspěšný ve své práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kolikrát jste se v průběhu posledních 6 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Nikdy
 Pouze jednou
 Opakovaně, vícekrát

8. Jaký máte názor na odměňování Vaší práce? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jak jste spokojen(a) s následujícími zaměstnaneckými výhodami? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Nespokojen(a)	Spokojen(a)	Nevyužívám
Závodní stravování, příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prodloužená dovolená	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné tarify u T-Mobile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna za významné životní události	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoluúčast zaměstnavatele na penzijním připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení, jazyková výuka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny za doporučení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výhody u UniCredit Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní oblečení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIP ceny DATART	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy na zboží podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše organizace nabízí svým pracovníkům zajímavé benefity, které nejsou běžné u ostatních organizací.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřené uznání (kromě finanční odměny).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že v porovnání se svými spolupracovníky dostávám spravedlivou a odpovídající mzdu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ocenil(a) byste rozšíření nabídky benefitů? Pokud ano, o jaké benefity? *

12. Jaký máte vztah k organizaci, ve které pracujete? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příteli, který hledá práci, bych naši organizaci bez váhání doporučil(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše organizace plní sliby, které dává svým pracovníkům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro naši firmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tato organizace mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil(a) nad očekávání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Uvažujete vážně v současné době o odchodu z firmy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Určitě ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Určitě ano

14. Pokud v současné době neuvažujete o odchodu z firmy, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?

Pokud byla Vaše odpověď v otázce č. 13 SPÍŠE ANO nebo URČITĚ ANO, na tuto otázku neodpovídejte.

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 2 - 5 let
- Déle než 5 let

Osobní otázky

15. Jste: *

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
- Žena
- Jiné

16. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Vyučení, střední bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

18. Kolik let pracujete ve Vaší firmě? (zaokrouhlete na celé roky) *

Možnost vyjádření vlastního názoru

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní.

19. Nejdůležitější změny, které by měly v organizaci proběhnout:

20. Stížnosti a připomínky:

21. Můj vzkaz vedení firmy:

22. Jiné:

Poděkování

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA P III: TABULKY K JEDNOTLIVÝM OTÁZKÁM

Tabulka k otázce číslo 1.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně nespokojen(a)	0	0 %
Spíše nespokojen(a)	6	10 %
Spíše spokojen(a)	41	65 %
Rozhodně spokojen(a)	16	25 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 5.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně převažuje přátelská atmosféra.	23	37 %
Spíše převažuje přátelská atmosféra.	34	54 %
Spíše je atmosféra plná napětí a konfliktů.	4	6 %
Rozhodně je atmosféra plná napětí a konfliktů.	2	3 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 7.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nikdy	59	94 %
Pouze jednou	2	3 %
Opakovaně, vícekrát	2	3 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 13.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ne	30	48 %
Spíše ne	27	43 %
Spíše ano	6	10 %
Určitě ano	0	0 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 14.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	4	6 %
1–2 roky	7	11 %
2–5 let	9	14 %
Déle než 5 let	37	59 %
Nezodpovězeno	6	10 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 15.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	52	83 %
Žena	7	11 %
Jiné	4	6 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 16.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
51 a více	16	25 %
41-50	19	30 %
31-40	17	27 %
21-30	10	16 %
18-20	1	2 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 17.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vysokoškolské	8	13 %
Středoškolské s maturitou	31	49 %
Vyučení, střední bez maturity	23	37 %
Základní	1	2 %
CELKEM	63	100 %

Tabulka k otázce číslo 18.

Varianta odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 5 let	14	23 %
5–10 let	23	38 %
11–20 let	15	25 %
Více než 20 let	8	13 %
CELKEM	60	100 %