



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# SPOKOJENOST A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

EMPLOYEE SATISFACTION AND MOTIVATION IN THE SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Havlátová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Tereza Havlátová</b>
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Spokojenost a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě výsledků průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě předložit návrhy na jejich zlepšení.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá průzkumem a analýzou spokojenosti zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti. V teoretické části diplomové práce jsou na základě provedené literární rešerše představeny základní pojmy a faktory týkající se spokojenosti zaměstnanců, ze které vychází hlavní praktická část - kvantitativní výzkum s využitím techniky dotazníkového šetření. Návrhová část práce čerpá z analýzy a výsledků praktické části diplomové práce za účelem předložit doporučení ke zlepšení stávající situace spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the analysis of satisfaction of employees in selected manufacturing company. Theoretical part of this diploma defines basic concepts and factors of satisfaction of employees based on literary research which then proceeds to the main practical part – quantitative survey research. Proposal part of this diploma thesis comes from results of analysis in the practical part with a purpose to make recommendations and to improve current situation in selected manufacturing enterprise.

## **Klíčová slova**

spokojenost zaměstnanců, pracovní motivace, odměňování, péče o zaměstnance, pracovní prostředí

## **Key words**

satisfaction of employees, work motivation, employee benefits, care for employees, work environment

### **Bibliografická citace**

HAVLÁTOVÁ, Tereza. Spokojenost a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139103>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Moje poděkování patří především panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval v průběhu celého zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mému příteli, rodině a přátelům, kteří mě v celém mém studiu nemálo podporovali a motivovali a v neposlední řadě patří mé poděkování také vybrané společnosti XY, s. r. o, která mi umožnila zpracování diplomové práce a poskytla veškerou potřebnou součinnost a spolupráci.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
Cíl práce .....	11
Metodika práce .....	11
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
1.1. Řízení lidských zdrojů .....	12
1.1.1. Definice a význam .....	12
1.1.2. Lidské zdroje jako konkurenční výhoda.....	13
1.2. Motivace .....	13
1.2.1. Motivační faktory.....	14
1.3. Oddanost .....	17
1.4. Angažovanost.....	17
1.5. Pracovní spokojenost.....	18
1.5.1. Lidé .....	18
1.5.2. Odměňování .....	23
1.5.3. Podnikové praktiky .....	29
1.5.4. Práce.....	34
1.5.5. Příležitosti.....	37
1.5.6. Work-life balance.....	39
1.6. Shrnutí.....	41
1.6.1. Teoretický rámec výzkumu .....	41
<b>2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>42</b>
2.1. Stručný popis vybrané společnosti .....	42
2.1.1. Organizační struktura.....	42
2.2. Současná situace ve vybrané společnosti.....	44
2.2.1. Lidé .....	44
2.2.2. Odměňování .....	45
2.2.3. Práce.....	48
2.2.4. Podnikové praktiky .....	48
2.2.5. Příležitosti.....	49
2.2.6. Kvalita života.....	49
2.3. Průzkum spokojenosti zaměstnanců .....	50
2.3.1. návratnost odpovědí dotazníku .....	51
2.3.2. Výzkumné otázky .....	52



2.3.3.	Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců .....	53
2.3.4.	Výsledky výzkumných otázek .....	84
2.3.5.	Diskuze a shrnutí .....	88
<b>3.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ.....</b>	<b>91</b>
3.1.	Šikana a sexuální obtěžování .....	91
3.1.1.	Návrhy na opatření.....	92
3.2.	Zdroje a informace, podpora a spravedlivost nadřízeného.....	94
3.3.	Zavedení nových benefitů .....	94
3.3.1.	Sickday na 3 dny.....	94
3.3.2.	Příspěvek na dopravu .....	95
3.4.	Únava a stres .....	95
3.5.	Kariérní řád a příležitost k osobnímu rozvoji.....	96
3.6.	Časový plán navrhovaných změn .....	96
3.6.1.	Ganttův diagram .....	97
3.6.2.	Popis činností.....	98
3.7.	Kvantifikace a vyčíslení navržených změn .....	99
3.8.	Shrnutí.....	101
3.8.1.	Přínosy navržených opatření .....	102
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>111</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>

## ÚVOD

Když jsem přemýšlela o tom, jakou závěrečnou prací bych chtěla završit své magisterské studium na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického, inspirovala jsem se ve svém dosavadním zaměstnání, ve kterém jsem spokojeným zaměstnancem.

Než jsem v září roku 2020 po dokončení bakalářského studia v prezenční formě nastoupila do zaměstnání na plný úvazek, nepřikládala jsem oblasti lidských zdrojů takový význam, jako mu přikládám nyní.

Lidské zdroje vedle zákazníků, oblasti podnikání či dodavatelů, tvoří podle mého názoru jeden z dalších klíčových faktorů celkové strategie podniku. Oblast řízení lidských zdrojů se může dokonce stát i významnou konkurenční výhodou, kterou podnik může využít ve vlastní prospěch.

Domnívám se však, že v českém podnikatelském prostředí, se bohužel oblast řízení lidských zdrojů spíše přehlíží a podniky mají pocit, že je zbytečné se tím zabývat i pokud jde o potřebné finanční zdroje. Zejména v dnešní době, kdy je nedostatek kvalitních pracovníků a nezaměstnanost je na nízké úrovni, je potřeba se otázkou spokojenosti zaměstnanců a jejich odměňování zabývat o to více. Dále je třeba si také uvědomit, že zaměstnanci patří do skupiny nejbližších stakeholderů podniku.

Podniky by se tedy měly zaměřit nejen na tvorbu značky směrem k zákazníkovi, ale soustředit se také na to, jak atraktivním zaměstnavatelem jsou pro své stávající ale i potenciální zaměstnance. Snahou by mělo být a vytvořit zdravou firemní kulturu, ve které budou zaměstnanci rádi pracovat a tím tak přispívat k ekonomickému růstu společnosti. Spokojení zaměstnanci totiž výrazně a nenuceně přispívají k růstu podniku tím, že se s osobní odpovědností snaží zlepšovat procesy v rámci svých pracovních rolí. Zároveň, pokud komunikují přímo se zákazníkem, přenáší svou spokojenost i na zákazníka, který spokojenost zaměstnanců a pozitivně nastavenou firemní kulturu zcela jistě vycítí.

Proto jsem si jako téma své závěrečné práce zvolila oblast spokojenosti zaměstnanců a pevně věřím, že tato práce přispěje k rozvoji v této oblasti vybrané společnosti, kterou jsem oslovila a kterou jsem si vybrala pro zpracování této diplomové práce.

## **CÍL A METODIKA PRÁCE**

Jak už bylo řečeno v úvodu, zaměstnanci jsou nedílnou součástí každého podniku a jsou významným stakeholderem, kterému by podnik rozhodně měl věnovat svou pozornost. Spokojenost zaměstnanců se dokonce může stát jednou z konkurenčních výhod podniku, proto by neměla být přehlížena.

### **Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce bude zanalyzovat spokojenost zaměstnanců v nejmenované výrobní společnosti XY, s.r.o. a na základě provedených analýz předložit návrhy na zlepšení v oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců.

#### **Dílčí cíle zpracování diplomové práce:**

- na základě literární rešerše zpracovat teoretická východiska a teoretický rámec,
- pomocí vybraných metod zanalyzovat současnou situaci,
- navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

### **Metodika práce**

V rámci průzkumu a analýzy spokojenosti zaměstnanců bude využitý *kvantitativní přístup* za použití metody *dotazování* a techniky *dotazníkového šetření* pro získání primárních dat, která budou důležitá pro další zpracování diplomové práce.

Návrhová část diplomové práce bude vycházet z výsledků analytické části a současně v rámci ekonomické otázky navrhovaných opatření budou vyčísleny náklady.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola si klade za cíl předložit teoretická východiska, která budou stěžejní pro analytickou a návrhovou část diplomové práce.

## 1.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů bylo od počátku vnímáno jako velmi důležité, kdy ale na prahu nového tisíciletí nabralo na větším významu kvůli tlaku ke změnám, požadované flexibilitě v reakci na tyto změny apod. Ukázalo se, že kvalita lidských zdrojů a jejich efektivní využívání při současném začlenění do strategie podniku, se stává rozhodujícím faktorem úspěchu. (Kleibl, a další, 2001)

Přestože výše uvedené napsali autoři už v roce 2001, tedy před 20 lety, mohlo by se zdát, že už to nemusí v dnešní době platit. Podle mého názoru však tato teorie stále platí a je pořád aktuální, ne-li ještě mnohem více než předtím. Při turbulentních změnách konkurenčního prostředí má důležitost strategie podniku, nejenom ve vztahu k zákazníkům, ale i k zaměstnancům, stále větší význam.

### 1.1.1. Definice a význam

Řízení lidských zdrojů lze také chápat jako manažerský přístup, který spočívá ve využívání úsilí, oddanosti a schopností lidí, pro vykonávání požadované práce způsobem, jež pomáhá dosáhnout podniku strategických cílů. (Armstrong, a další, 2015)

Základní cíle personálního managementu by se daly shrnout takto:

- *podpora dosahování strategických cílů podniku,*
- *rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,*
- *zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí,*
- *tvorba pozitivních pracovních vztahů a budování důvěry*
- *uplatňování etického přístupu k řízení lidí.* (Armstrong, a další, 2015)

### 1.1.2. Lidské zdroje jako konkurenční výhoda

Jak bylo naznačeno v úvodu, lidské zdroje se mohou stát významnou konkurenční výhodou, kterou podnik může využít ve vlastní prospěch.

Podle Davise (2017) moderní přístupy k tvorbě konkurenční strategie se zaměřují především na vnější faktory a zapomínají na lidské zdroje, které mohou přispívat ke konkurenční výhodě nebo dokonce mohou být přímým zdrojem konkurenční výhody.

Výše uvedené lze také pozorovat u Porterova modelu 5ti konkurenčních sil, který se zaměřuje na podnikatelskou konkurenční strategii z pohledu vnějších podmínek (Davis, 2017).

Davis (2017) dále uvádí, že aby se zaměstnanci mohli stát zdrojem přímé konkurenční výhody, je nutné, aby se organizace zaměřila na tyto zásady:

- *snaha o zajištění a udržení schopných a angažovaných pracovníků,*
- *přijetí strategie významu lidských zdrojů jako zdroj úspěchu celého podniku,*
- *aktivita v oblasti lidských zdrojů by měly být vedeny odborníky,*
- *personální management je součástí podnikové strategie.*

Z výše uvedeného je zřejmé, že strategie v oblasti řízení lidských zdrojů by měla být uchopena systematicky na celopodnikové úrovni.

## 1.2. Motivace

Motivace je součástí nejenom našeho pracovního života, ale také i osobního. V osobním životě nás motivují především naše koníčky, protože je děláme rádi a tato činnost nás vnitřně naplňuje. V této diplomové práci se však budu zabývat především pracovní motivací, která přispívá ke spokojenosti zaměstnanců.

Motivace je síla, která umí směřovat, nastartovat a udržovat chování. Výsledkem dobře motivovaných pracovníků je, že jsou ochotní dobrovolně vynaložit více úsilí a udělat více práce, než kolik se očekává. (Armstrong, a další, 2015)

Správná motivace pracovníků může také významně přispět k větší ochotě, lepším výsledkům a menší chybovosti. Dobře motivovaný pracovník dokáže lépe přesvědčit a působit na zákazníky a partnery podniku, proto by především vedoucí pracovníci měli neustále na motivaci svých podřízených pracovat. (Urban, 2017)

### **1.2.1. Motivační faktory**

Každého člověka v práci motivuje něco jiného, protože každý člověk je jedinečný. Armstrong (2015) ve své knize uvádí mnoho motivačních teorií, které vznikaly v průběhu let. Ve své práci ale budu vycházet především z pojetí motivace podle Urbana (2017).

Motivační faktory lze roztrždit do společných skupin podle určitých hledisek, a to na:

- *Maslowovo třídění,*
- *vnitřní a vnější,*
- *hmotné a nehmotné faktory,*
- *Herzbergova dvoufaktorová teorie.* (Urban, 2017)

#### **1.2.1.1. Maslowovo třídění**

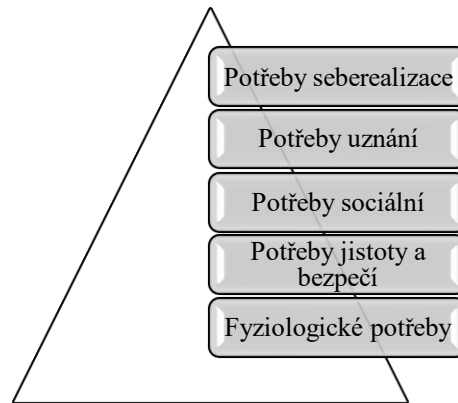
Troufám si říct, že snad každý někdy alespoň slyšel o Maslowově pojetí motivace nejen v kontextu pracovní motivace.

Jedná se totiž o nejčastěji využívaný model, která předpokládá, že potřeby mají hierarchickou povahu a jsou uspokojovány postupně. Z toho plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především ty potřeby, které jsou neuspokojené. (Urban, 2017)

Podle Maslowovova třídění jsou potřeby rozděleny do 5 skupin, a to:

- *fyziologické potřeby* – tyto potřeby jsou podmínkou přežití např. mzda,
- *potřeby jistoty, bezpečí a zdraví* – o těchto potřebách rozhoduje především pracovní podmínky a prostředí,
- *potřeby sociální* – jedná se o společenské přijetí, přátelství apod., tyto potřeby jsou uspokojovány především dobrou atmosférou v práci,
- *potřeby uznání* – jedná se o potřeby ocenění, prestiže a úspěchu, tyto potřeby zvyšují sebevědomí,

- *potřeby seberealizace* – je to potřeba, která je hierarchicky nejvýše, jedná se o potřebu rozvíjet se, uplatňování vlastních schopností a získávání nových zkušeností. (Urban, 2017)



**Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Urban, 2017, stránka 13)

### 1.2.1.2. Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace je dána prací jako takovou, to znamená, že lidé jsou motivováni a uspokojováni už při výkonu dané práce. Za vnitřní faktory lze považovat *samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam nebo smysl*. Vnitřní motivaci je možné podporovat u většiny zaměstnanců tím, že budou dělat různorodou práci, při současném zvyšování samostatnosti a připomínání, v čem je práce zajímavá a v čem přináší nové schopnosti apod. (Urban, 2017)

Vnější motivace představuje především to, co zaměstnanci za svou práci od zaměstnavatele získají, pokud svou práci odvedou správně a včas. Je to například *zvýšení mzdy či prémie, ale i naděje na povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu*, za vnější motivaci je také považovaná *pochvala nebo uznání*. (Urban, 2017)

Do vnější motivace zahrnují také sankce a tresty. Vnější motivační faktory mohou mít přímý a výrazný vliv, avšak nemusí působit dlouhodobě tak, jako vnitřní motivační faktory, které vychází z práce samotné a nejsou lidem vnucovány z vnějšího okolí jako např. pobídky v odměňování. (Armstrong, a další, 2015)

### 1.2.1.3. Hmotné a nehmotné faktory

Za nejčastější hmotné faktory lze považovat *peníze*, ale je potřeba si uvědomit, že se zvyšujícím se počtem motivační účinek klesá. To znamená, že například další zvýšení mzdy už nemusí být motivující. (Urban, 2017)

Naproti tomu k nehmotným faktorům patří třeba *uznání, pochvala, nové zkušenosti nebo možnost pracovat samostatně* apod. Pro mnoho zaměstnanců jsou tyto faktory velmi důležité, protože se jedná o potřeby, které nejde uspokojit finančními prostředky. (Urban, 2017)

Z pojetí vnitřní a vnější motivace je patrné, že vnitřní motivace působí dlouhodobě, zatímco vnější motivace spíše krátkodobě. Odráží se to také v pojetí motivace na hmotné a nehmotné faktory, kdy za hmotné faktory považujeme peníze, které se mohou být z pohledu vnější a vnitřní motivace považovány za vnější motivační faktor. Jak je uvedeno výše, podle Urbana (2017) nemusí být hmotné faktory při dalším zvyšování motivující, což poukazuje také na fakt, že hmotné faktory a vnější motivace působí spíše krátkodobě.

### 1.2.1.4. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie vychází z toho, že některé motivační faktory (*motivátory*) zvyšují pracovní motivaci a současně i spokojenost, např. zajímavá a různorodá práce, osobní růst či vyšší odpovědnost. Naproti tomu ale existují i motivační faktory (*hygienické faktory*), které odstraňují pracovní nespokojnost nebo demotivaci, přičemž ale k vyšší motivaci tyto faktory samy o sobě nevedou nebo ji vyvolávají pouze krátkodobě. (Urban, 2017)

Motivátory vycházejí z práce samotné a z okolností, o které mohou zaměstnanci usilovat, kdežto hygienické faktory se týkají spíše pracovních podmínek. (Urban, 2017)

Domnívám se, že do kontextu pracovní motivace se promítá také aktuální životní fáze, ve které se člověk nachází. Je zřejmé, že např. při výběru osobního automobilu bude jinak uvažovat bezdětný mladý pár a jinak člověk s malými dětmi, což se podle mého názoru dá analogicky vztáhnout také na pracovní motivaci např. z pohledu požadavků na benefity.



### **1.3.Oddanost**

Dalším z cílů podniků by měla být oddanost, a to hned z několika důvodů. Oddanost je úzce spjata s *náklonností a loajalitou zaměstnanců* díky citové vazbě a sdíleným hodnotám. (Armstrong, a další, 2015)

Oddanost je podle Armstronga (2015) charakterizovaná těmito vlastnostmi:

- *silnou touhou být a zůstat součástí organizace,*
- *silnou vírou a přijetím hodnot a cílů organizace,*
- *ochotou a připraveností vynakládat velké úsilí ve prospěch organizace.*

Oddanost je tedy výrazně odlišná od klasického přístupu k řízení lidských zdrojů, ve kterém panuje zavedený řád, přísná kontrola ze strany managementu apod. (Armstrong, a další, 2015)

V rámci strategie oddanosti by měly být zvoleny takové politiky a postupy, které se týkají oblasti vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoje, plánování kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování, participace, komunikace a spokojenosti zaměstnanců. (Armstrong, a další, 2015)

Aby se mohly lidské zdroje stát zdrojem konkurenční výhody, strategie oddanosti by však z mého pohledu měla být aplikovaná ve všech podnikových oblastech a úrovních, tj. nejenom v oblasti personálního managementu, což může dále pozitivním způsobem ovlivnit firemní kulturu založenou na důvěře a hodnotách.

### **1.4.Angažovanost**

Angažovanost je spjata s oddaností, tyto pojmy je ale přesto potřeba chápat trochu odlišně. Angažovanost pracovníka je více propojena s jeho přístupem k práci a pracovní roli, kdy se pracovník zajímá o svou práci, přistupuje k práci pozitivně, případně i s nadšením. Zaměstnanec dobrovolně usiluje o dosahování dobrého výkonu. (Armstrong, a další, 2015)

Angažovanost se podle Armstronga (2015) dá charakterizovat těmito vlastnostmi:

- *intelektuální angažovanost* – přemýšlení o práci a o jejím zlepšení,
- *emocionální angažovanost* – dobrý pocit z vykonané práce a výsledků,

- *společenská angažovanost* – diskuse se spolupracovníky v pracovních záležitostech s cílem jejich zlepšení.

Angažovanost také úzce souvisí s vnitřní motivací, tj. pokud nás práce samotná baví, zvyšuje se jak motivace, tak angažovanost. Za stavební prvky a předpoklady k angažovanosti zaměstnanců ve své práci lze považovat spokojenost s prací a oddanost. (Armstrong, a další, 2015)

## **1.5. Pracovní spokojenost**

Přestože teorie v oblasti pracovní motivace se objevily již zkráje 20. století, pojem pracovní spokojenost se začala používat až v 50. letech minulého století. (Kociánová, 2010)

Podle Kociánové (2010) není pracovní spokojenost v literatuře doteď chápána jednotně, a to především kvůli jejímu komplexnímu pojetí, protože do pracovní spokojenosti či nespokojenosti vstupuje mnoho proměnných.

Spokojenost zaměstnanců týká především těchto oblastí:

- *lidé* – management, vedoucí pracovník, kolegové, respekt k jednotlivci,
- *odměňování* – finanční odměna, benefity, uznání,
- *podnikové praktiky* – politiky a postupy, hodnocení pracovního výkonu, pověst,
- *práce* – pracovní úkoly, pocit naplnění, volnost, zdroje, procesy,
- *příležitosti* – kariéra a vzdělávání,
- *kvalita života* – rovnováha mezi pracovním a osobním životem (tzv. work-life balance), pracovní prostředí. (Kociánová, 2010)

### **1.5.1. Lidé**

Člověk se v průběhu celého svého života setkává s lidmi, kteří ho ovlivňují a utvářejí.

Díky tomu, že je každý člověk jiný, nemusí sociální interakce a komunikace probíhat úplně hladce (Bedrnová, a další, 2007). Tyto interakce mohou být pozitivně či negativně

ovlivňovány firemní (organizační) kulturou, která ovlivňuje pracovní chování jednotlivců a vytváří tak sociální klima na pracovišti (Kociánová, 2010).

Vztahy, ať už jde o individuální pracovní vztahy (personál, vlastníci a vrcholový management) či průmyslové (obchodní) vztahy, jsou pro výkonnost a stabilitu organizace velmi významné. Předpokladem úspěšnosti organizace je především pozitivní interakce těchto vztahů v rozhodujících oblastech a dosažení stavu, prostřednictvím kterého jsou naplňovány cíle a hodnoty organizace. (Kleibl, a další, 2001)

#### **1.5.1.1. Týmová práce**

Samostatná práce jednotlivých pracovníků není dostačující pro naplnění mnoha podnikových cílů. Týmová práce dokáže v nejistém prostředí zajistit vyšší produktivitu, efektivitu při využívání zdrojů, větší kvalitu výrobků a služeb a v neposlední řadě také inovaci, kreativitu a kvalitnější proces rozhodování a řešení problémů. (Brooks, 2003)

Aby byl tým co možná nejefektivnější, měl by se skládat z lidí zastupujících různé pohledy na věc a různými silnými stránkami, jinými slovy by efektivní tým měl obsahovat diverzitu. (Brooks, 2003)

Dále podle Brookse (2003) efektivní tým vykazuje tyto vlastnosti:

- *víra ve sdílené cíle,*
- *pocit závazku vůči týmové skupině,*
- *přijetí skupinových hodnot,*
- *vzájemná důvěra,*
- *podílení se všech členů týmu na rozhodování a konsenzu,*
- *tok informací a komunikace,*
- *otevřenost při vyjadřování pocitů a nesouhlasu,*
- *angažovanost při řešení konfliktů samotnými členy týmu,*
- *nižší míra absencí, omylů, neshod, stížností apod.*

Ve výše uvedené definici efektivity týmu lze také spatřovat prvky strategie oddanosti a důvěry.

Na výkon týmu má dále vliv také soudržnost, kterou si lze představit jako tažnou sílu se schopností udržet si své členy. Zároveň v soudržném týmu je zřejmá identita, dobré mezilidské vztahy, kdy pro členy týmu je členství vnímáno jako důležitá hodnota. (Brooks, 2003)

#### **1.5.1.2. Role manažera**

Dalším významným prvkem v sociální interakci je manažer. Každý manažer by měl usilovat o správné zacházení s lidmi, tzn. respektovat odlišnosti jednotlivců (diverzitu), oceňovat jejich úspěchy a v neposlední řadě pomáhat jim se rozvíjet. (Armstrong, a další, 2015)

Současně se od manažera očekává, že půjde příkladem a bude svým pracovníkům naslouchat tak, aby zároveň vhodně působil na stimulaci a výkon podřízeného. (Bedrnová, a další, 2007)

Linioví a střední manažeři propojují vrcholový management a pracovníky. Dá se říct, že jsou něco jako prostředníci, kteří zajišťují implementaci podnikových strategií a politik do svých týmů. Dále jsou odpovědní za fungování a dosahování výsledků svých týmů, přičemž jsou jim přiděleny určité pravomoci. Manažeři by měli přispívat k úspěšnosti organizace tím, že podporují ostatní a své podřízené tak, aby dosahovali svých nejlepších výsledků s tím, že i oni sami jdou příkladem a vydávají ze sebe to nejlepší. (Armstrong, a další, 2008)

Role liniových manažerů spočívá především v:

- *řízení lidí,*
- *řízení provozních nákladů,*
- *zajišťování odborné pomoci,*
- *organizování, plánování práce, směn a pracovního procesu,*
- *kontrola kvality,*
- *jednání se zákazníky nebo klienty,*
- *měření výkonu.* (Armstrong, a další, 2008)

Je zřejmé, že podniky by měly dbát na to, aby měly zkušené manažery, kteří mají nejenom dostatek tvrdých dovedností a znalostí, ale také především dostatek měkkých dovedností a schopností vycházet a jednat s lidmi.

### 1.5.1.3. Sexuální obtěžování a šikana

Protože se sexuální obtěžování a šikana těžko prokazuje a zhoršuje klima na pracovišti, organizace by měla mít zavedenou jasnou politiku v této oblasti. Organizace by měla vydat signál, že je toto chování nepřipustné, kdy současně oběti by měly mít možnost na koho se obrátit, zatímco chování útočníků by mělo být dále řešeno. (Armstrong, a další, 2015)

Šikanu je možné definovat jako systematické agresivní jednání, které je uskutečňováno za cílem zisku pocitu převahy nebo výhod a které je současně namířené proti jednotlivci či skupině, skupina či jednotlivec se zároveň nemá možnost situaci vyhnout nebo bránit. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019)

Šikana je v současné době nejvíce se rozšiřující formou narušení vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci (Cakirpaloglu, a další, 2016).

S šikanou souvisí důsledky v podobě dlouhodobé zhoršené psychické pohody, dále zdravotní, sociální a ekonomické, kdy oběť šikany se zpravidla projevuje úzkostně, depresivně či sebedestrukčně. Šikana může mít dále dopad na nechuť k práci, pracovní selhání či poklesu produktivity. Šikana může mít taktéž dopad na atmosféru v práci či fluktuaci zaměstnanců. (Cakirpaloglu, a další, 2016)

Je zřejmé, že šikana není žádoucí ani pro zaměstnavatele, a to z pohledu dodatečných nákladů (Einarsen, a další, 2020).

Podle Einarsena (2020) je potřeba brát v úvahu několik nákladových faktorů spojených s šikanou:

- *absence z důvodu nemoci* – náklady na nemocenskou, zástup apod.,
- *fluktuace* – nábor nových zaměstnanců a jejich adaptace,
- *produktivita a výkonnost* – např. presentismus, zvýšené nároky na ostatní zaměstnance z důvodu absence jiného pracovníka,
- *stížnosti, vyšetřování, soudní spory* – administrativní náklady,

- *odškodnění, vypořádání, náklady spojené s poradenstvím pro oběti šikany,*
- *ztráta dobrého jména společnosti.*

Přestože odhad skutečných nákladů šikany je poměrně složité vyčíslit, je žádoucí vnímat šikanu jako etický problém, který je potřeba v případě výskytu řešit, i kdyby nebyla spojena s žádnými dodatečnými náklady. (Einarsen, a další, 2020)

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2019) rozlišujeme tyto druhy šikany:

- *mobbing* – šikana od kolegů,
- *bossing* – šikana od nadřízeného,
- *staffing* – šikana nadřízeného od podřízených,
- *defaming a shaming* – otevřený útok na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace,
- *chairing* – boj dvou pracovníků o místo,
- *sexuální obtěžování* – fyzický nebo slovní útok se sexuálním podtextem,
- *diskriminace a nerovné zacházení* – napadání z rasového, náboženského důvodu nebo sexuální orientace či věku,
- *kyberšikana* – záměrný a poškozující útok na uživatele na internetu,
- *psychoteror* – dlouhodobé psychické násilí, nátlak, týraní nebo dehonestace.

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2019) nejčastějšími projevy šikany jsou:

- pravidelné útoky týkající se profesního a osobního života,
- znemožnění projevu názoru,
- ponižování, zastrasování, urážení, pomlouvání,
- vyvolávání konfliktů, neřešení, nezájem o vysvětlení,
- nerovnoměrné rozdělování práce či zadávání práce, která neodpovídá kvalifikaci,
- požadování nesmyslných nebo žádných úkolů a nedoceňování výkonu práce,

- manipulace s informacemi, záměrné poškozování pověsti a pracovních úkonů.

Česká republika ale nemá právně ukotvené pojmy jako mobbing, bossing apod., zákaz šikany se proto odvozuje např. od antidiskriminačního zákona, občanského zákoníku či zákoníku práce. (Cakirpaloglu, a další, 2016)

#### **1.5.1.4. Opatření proti šikaně**

Obvykle jsou rozlišovány tři stupně prevence a léčby šikany na pracovišti, a to na primární, sekundární a terciární, dále se rozlišují organizační a individuální opatření. (Einarsen, a další, 2020)

Primární stupeň představuje proaktivní přístup v podobě prevence ještě předtím, než šikana vůbec vznikne. Sekundární stupeň opatření už se týká situace, kdy se šikana na pracovišti již vyskytuje a zaměřuje se na odhalení, omezení či zpomalení vývoje nastalého problému, aby se situace přestala opakovat. Terciární stupeň zahrnuje takové opatření, které mají za cíl dlouhodobou udržitelnost léčby šikany, aby se už neopakovala. (Einarsen, a další, 2020)

#### **1.5.2. Odměňování**

Odměňování pracovníků je jedním z nejdůležitějších, avšak velmi komplikovaných, faktorů, které se podílejí na tvorbě harmonických vztahů v podniku a které při neefektivním nastavení může být zdrojem sporů. (Koubek, 2003)

Zásadním úskalím odměňování pracovníků je vytvoření spravedlivého a motivujícího systému odměňování (Koubek, 2003). Pokud pracovník vnímá své finanční ohodnocení jako nespravedlivé, může to mít dopad na jeho pracovní motivaci, přičemž stačí, aby pracovník pouze vnímal své ohodnocení nespravedlivě, přestože v realitě tomu tak není, výsledkem obvykle bývá demotivace (Urban, 2013).

Nejčastěji rozlišujeme tyto základní složky odměňování:

- *základní mzda* – je dána tržními podmínkami a nároky zaměstnavatele,
- *složka mzdy závisující na osobním hodnocení schopností zaměstnance* – např. osobní ohodnocení,
- *motivační složka mzdy* – jedná se např. o provizi či podíl na zisku,

- *mzdové příplatky* – jedná se o příplatky podmiňující zvýšené nároky na zaměstnance,
- *zaměstnanecké výhody* – tyto výhody nejsou vázány na výkon, nýbrž vyplývají z pracovního poměru jako takového. (Urban, 2013)

### **Služby pro jednotlivce a pro skupiny zaměstnanců**

Služby pro jednotlivce představují pomoc při řešení jejich osobních problémů, jedná se např. o poradenství v případě nemoci, úmrtí blízké osoby, rodinných problémů či odchodu do starobního důchodu. (Armstrong, a další, 2015)

Pokud jde o služby pro skupiny zaměstnanců, jedná se zejména o stravovací služby, společenské a sportovní služby, případně služby poskytující péči o děti. (Armstrong, a další, 2015)

#### **1.5.2.1. Strategie odměňování**

Strategie odměňování odráží podnikovou strategii a záměry v dlouhodobém časovém horizontu, z této podnikové strategie by strategie odměňování měla zavést takové politiky, zásady a procesy v odměňování, aby dosáhla svých cílů. (Armstrong, a další, 2007)

Jedním z hlavních cílů odměňování je především motivace pracovníků a zajištění jejich angažovanosti. Odměňování však nemůže motivovat, pokud si pracovníci nejsou jistí např. jak je jejich odměna spojená s výkonem apod., proto by měla organizace tuto strategii komunikovat. (Armstrong, a další, 2007)

Komunikace odměňování zaměstnancům by podle Armstronga (2007) se měla týkat především oblastí:

- *politiky odměňování organizace* – zásady při stanovení platů a benefitů,
- *systému nastavení platů a benefitů* – nastavení jednotlivých platových rozpětí pro jednotlivé kategorie a benefitů či přístupy k celkovým odměnám,
- *podmínek a způsobů kategorizace (hodnocení) týkající se jednotlivých pracovních míst,*
- *navýšení platu* – způsoby, jakým dojde k navýšení platu v rámci pracovní kategorie, ale i individuálně,



- *podmínek bonusů, příplatků, prémie, provizí apod.* – např. jak jsou bonusy počítány a udělovány apod.,
- *system odměňování v pojetí organizační změny – jak bude system odměňování ovlivněn např. při likvidaci, převzetí společnosti či při uzavření.*

### **1.5.2.2. Základní peněžní odměna (mzda/plat)**

Základní peněžní odměna určuje sumu peněz, která se skládá z tarifní sazby za vykonanou práci v rámci určité kategorie a která je ovlivněna jak vnějšími, tak vnitřními faktory organizace. (Armstrong, 2009)

Za vnitřní faktory ovlivňující výši základní peněžní odměny lze považovat přístup organizace a nastavenou politiku strategie odměňování v rámci hodnocení a kategorizace dané pracovní pozice. Naopak vnější faktory působící na výši základní peněžní odměny je hodnocení dané pracovní pozice trhem práce. Zaměstnanci také mohou alternativně ovlivnit výši základní peněžní odměny např. kolektivním (odborovým) nebo individuálním vyjednáváním. (Armstrong, 2009)

Jak je uvedeno výše, stanovení mzdy a mzdové politiky ovlivňuje více faktorů – společnost, zaměstnanci a trh. Je logické a zřejmé, že zaměstnavatel se snaží náklady na mzdy snižovat, zatímco zaměstnanci usilují o to, aby byly jejich mzdy co možná nejvyšší. Snahou by mělo být tedy najít v odměňování vhodný kompromis, který je přijatelný pro obě strany tak, aby nedocházelo ke konfliktům.

### **1.5.2.3. Zásluhová odměna**

Zásluhová odměna je jednou z dalších odměn, která se přičítá k základní mzdě nebo platu a souvisí s pracovním výkonem, schopností a dovedností, přínosu apod. (Armstrong, 2009)

Zásluhová odměna se projevuje ve výši základní peněžní odměny anebo v podobě peněžních bonusů, které jsou proměnlivé a slouží jako stimuly jako např. provizní odměna z prodeje. (Armstrong, 2009)

U zásluhové odměny stanovené podle výkonu pracovníka a která je zahrnuta do výše základní peněžní odměny, je vzácností, pokud je tato odměna odebrána. Zatímco peněžní bonus, který obvykle není součástí základní mzdy, si musejí zaměstnanci pokaždé získat. (Armstrong, 2009)

#### 1.5.2.4. Příplatky

Příplatek se vyplácí k základní peněžní odměně v závislosti na zvláštních podmínkách a okolnostech vykonávané práce. Mezi nejčastější příplatky lze považovat příplatek za práci přesčas, za práci ve směně nebo ve ztížených podmínkách či za pohotovost. (Armstrong, 2009)

#### 1.5.2.5. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity vyplývají ze samotného zaměstnaneckého poměru jako takového, případně mohou záviset na postavení konkrétní pracovní pozice v hierarchii organizace. (Urban, 2013)

Zaměstnanecké výhody, které mohou být poskytovány v peněžní či nepeněžní formě, přispívají k motivaci a loajalitě zaměstnanců a jsou jedním z velmi důležitých aspektů, které lidé na trhu práce zohledňují při rozhodování ohledně pracovních nabídek. (Macháček, 2010)

Podle Macháčka (2010) patří k nejčastějším zaměstnavatelem poskytovaným benefitům:

- *příspěvky na stravování – např. stravenky,*
- *příspěvky na odborné vzdělávání pracovníků,*
- *příspěvky na dovolenou,*
- *příspěvky na sport a kulturu,*
- *příspěvky na penzijní připojištění,*
- *příspěvky na soukromé životní pojištění,*
- *příspěvky na masáže, rehabilitace apod.,*
- *příspěvky na vitamíny,*
- *příspěvky na očkování,*
- *zvýhodněné půjčky zaměstnancům,*
- *odměny při životních či jiných jubileích,*

- *podpora při např. dlouhodobé nemoci, nepříznivé finanční situaci, úmrtí v rodině apod.,*
- *poskytování zaměstnaneckých slev na produkty a služby,*
- *nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti,*
- *služební auto i pro soukromé účely,*
- *příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo zajištění dopravy,*
- *zajištění přechodného ubytování,*
- *poskytování zaměstnaneckých akcií,*
- *podpora přátelských vztahů a pracovišti (teambuildingy),*
- *firemní školka apod.*

Optimální jsou takové zaměstnanecké benefity, které z pohledu zaměstnance nevstupují do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a které jsou osvobozeny od daně. Z pohledu zaměstnavatele je optimální takový zaměstnanecký benefit, který je daňově uznatelným výdajem (nákladem) a který tak snižuje základ daně z příjmu. (Macháček, 2010)

### **Formy zaměstnaneckých výhod**

Podle Macháčka (2010) existují tyto formy poskytování zaměstnaneckých benefitů:

#### **1. Fixní**

Jedná se o systém poskytování zaměstnaneckých výhod dostupný pro všechny zaměstnance, kteří se mohou dobrovolně rozhodnout, zda benefit využijí nebo ne. Úskalí pro zaměstnavatele u této formy poskytování zaměstnaneckých benefitů spočívá v tom, že zaměstnavatel investuje do určitého programu výhod, které poté zaměstnanci nevyužijí. (Macháček, 2010)

#### **2. Flexibilní (cafeteria systém)**

V případě tohoto systému poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatel vymezí balíček benefitů a limity čerpání pro zaměstnance, kteří si tak mohou zvolit takový benefit, který každému zaměstnanci nejvíce vyhovuje. (Macháček, 2010)

V současné době se jedná o nejoblíbenější a nejrozšířenější systém poskytování zaměstnaneckých výhod. (Havelková, 2021)

Podle Havelkové (2021) systém cafeteria poskytuje účinný nástroj zaměstnavatele ke stimulaci zaměstnanců proto, že dochází k vnitřní motivaci zaměstnance tím, že zaměstnanci motivují sami sebe výběrem ideálních benefitů. Přínos tohoto systému benefitů je také v tom, že omezený limit čerpání benefitů vnímají zaměstnanci jako něco nadstandardního (Havelková, 2021).

Tento flexibilní systém poskytování zaměstnaneckých benefitů přináší až 4x větší účinnost vlivu na fluktuaci zaměstnanců a atraktivitu organizace než fixní systém. (Havelková, 2021)

### **Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity**

Podle Adamové (2021) nejoblíbenějšími poskytovanými benefity jsou:

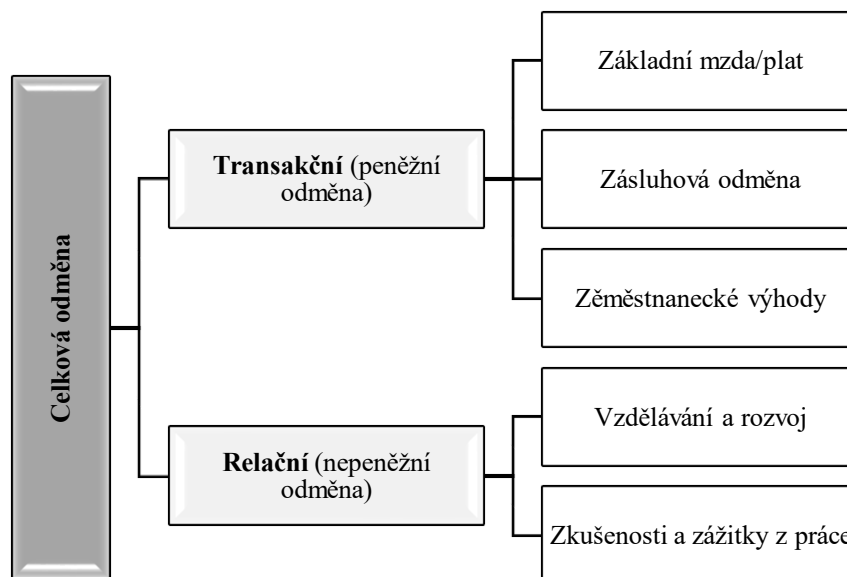
- *homeoffice* – tj. práce z domova,
- *flexibilní pracovní doba* – pracovní doba je stanovena orientačně, zaměstnanec si hlídá a dodržuje počet odpracovaných hodin,
- *sick days* – jedná se o benefit, který poskytuje dny volna navíc, které nejsou čerpány jako nemocenská a jsou proplacené podobně jako dovolená, není potřebné potvrzení od lékaře,
- *semináře a kurzy zdarma*,
- *wellness pobyty*,
- *otcovská dovolená nad rámec zákona*.

### **1.5.2.6. Nepeněžní odměny**

Podstata nepeněžní odměny tkví především v absenci přímých plateb, přičemž obvykle vyplývají z práce samotné. Jedná se např. o pocit úspěšnosti, uznání, prostor pro vzdělávání a rozvoj, kvalitní vedení nadřízeného či pozitivní pracovní klima. (Armstrong, 2009).

### 1.5.2.7. Pojetí celkové odměny

Celková odměna zaměstnance se podle Armstronga (2009) dělí na dvě hlavní části, a to na *transakční a relační (vztahové) odměny*, kdy cílem je pomocí širokého spektra podob odměňování pozitivně ovlivnit oddanost, motivaci a angažovanost zaměstnanců v organizaci.



Obrázek č. 2: Pojetí celkové odměny

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga, 2009 str. 42)

### 1.5.3. Podnikové praktiky

Personální řízení v organizaci je do značné míry ovlivněno přístupem vrcholového managementu, na jeho pozici v hierarchii řízení organizace a na tom jakou politiku v této oblasti organizace prosazuje. (Kociánová, 2010)

Strategie v personálním řízení je však jednou z dílčích částí celkové strategie organizace, kdy současně tato strategie musí brát v úvahu aktuální faktory vnějšího a vnitřního okolí podniku a vytváří tak předpoklady k uskutečnění celkové strategie a cílů organizace. (Kociánová, 2010)

V rámci personálního řízení je uplatňovaná personální politika, prostřednictvím které se uplatňují zásady, metody a nástroje v této oblasti. Jedná se zejména o politiku pracovní činnosti pracovníků, politiku zaměstnanosti, politiku ve vzdělávání a rozvoji, informační politiku, politiku vedení, politiku odměňování, rozmisťování a uvolňování pracovníků a sociální politiku. (Kociánová, 2010)

### **1.5.3.1. Firemní kultura**

Pojem kultura označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká díky adaptaci na vnější okolní podmínky a který je současně v rámci sociálních skupin předáván dál. (Lukášová, 2010)

*„Jedná se o soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010 str. 18)*

Materiálním artefaktem může být např. materiální vybavení firem, produkty vytvořené organizací, výroční zprávy, propagační materiály apod. Naproti tomu nemateriální (behaviorální) artefakty jsou např. organizační slang, historky, zvyky, rituály atd. (Lukášová, 2010)

#### **Základní přesvědčení**

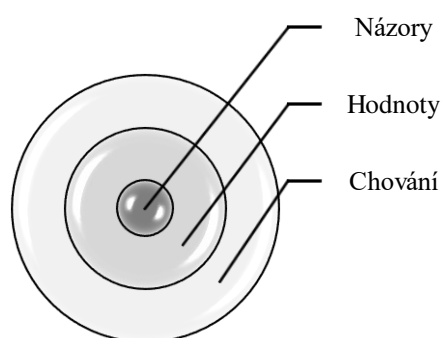
Základní přesvědčení lze definovat jako naučené a utkvělé představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za pravdivé a nezpochybnitelné. Hlavním rysem základního přesvědčení je jeho stabilita a odolnost vůči změně, protože funguje zcela automaticky a tvoří jádro celé kultury. (Lukášová, 2010)

#### **Hodnoty a postoje**

Za hodnotu se dá považovat to, co je pro jednotlivce či organizaci důležité a čemu přikládá význam. Hodnoty jsou nositelem obecné preference a postojů v tom, co je dobré a co špatné, a tak vstupují do rozhodování organizace. Pod firemní hodnotou si můžeme představit např. spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců či třeba odpovědnost vůči životnímu prostředí. (Lukášová, 2010)

## Normy a chování

Za sociální (skupinové) normy chování považujeme nepsaná pravidla či zásady chování v určitých situacích, které jsou pro skupinu přijatelné. Jedná se o sdílené neformální normy stanovené organizací jako např. kvalita práce, jednání se zákazníky, oděv v práci či charakter sdělování informací atd. přičemž jejich dodržování je „odměňováno“ a nedodržování „trestáno“ např. v podobě odměřeného chování. (Lukášová, 2010)



Obrázek č. 3: Úrovně firemní kultury

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Brookse, 2003 str. 221)

### 1.5.3.2. Společenská odpovědnost podniku

Společenská odpovědnost podniku zahrnuje takové aktivity, které jsou nad rámec ekonomických, technických a právních požadavků a je nástrojem pro řízení očekávání zainteresovaných stran podniku. (Verčič, a další, 2018)

Dále podle Verčič (2018) uplatňování aktivit společenské odpovědnosti podniku pozitivně ovlivňuje *výkonnost a angažovanost zaměstnanců a v neposlední řadě působí atraktivně pro potenciální zaměstnance.*

Společenská odpovědnost by měla být součástí podnikové kultury organizace, aby tato politika mohla ovlivnit či změnit jednání a zažité postoje při současné podpoře vrcholového vedení. (Armstrong, a další, 2015)

O uplatňování politiky společenské odpovědnosti podniku se dá hovořit tehdy, pokud organizace provádí své aktivity dobrovolně a eticky nad rámec požadavků v oblasti sociální, ekologické a hospodářské. (Armstrong, a další, 2015)

Strategie společenské odpovědnosti podniku by měla být součástí celkové podnikové konkurenční strategie, ale i zároveň personální strategie, protože společenská odpovědnost podniku se týká jak chování organizace navenek, tak i uvnitř. Organizace by měla vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se uplatňuje dodržování osobních a zaměstnaneckých práv při současném zajištění spravedlivého a etického zacházení se zaměstnanci. (Armstrong, a další, 2015)

Podle Verčič (2018) se dá společenská odpovědnost podniku považovat za marketingový nástroj, který může být zaměřený na zaměstnance i na potenciální zaměstnance a která pozitivně ovlivňuje firemní image a pověst.

### **1.5.3.1. Podnikový marketing**

Marketing na úrovni podniku představuje další vývojový stupeň, který se logicky vyvinul z marketingu jako takového, kdy současně neúprosně roste zájem a potřeba zavedení tohoto konceptu. (Balmer, a další, 2006)

Balmer (2006) dále ve svém článku představuje model podnikového marketingu v pojetí 6c, který zahrnuje tyto oblasti:

- *character*/charakter (identita podniku) – odlišení společnosti, filosofie a historie podniku,
- *culture*/kultura (identita společnosti v podniku) – společné vnímání zaměstnanců, na základě přesvědčení a hodnot organizace,
- *communication*/komunikace – pojetí komplexní podnikové komunikace se svými stakeholdery,
- *conceptualisations*/konceptualizace – vnímání firemní značky všemi uživateli (stakeholdery)
- *constituencies*/lidé a zájmové skupiny – respektování interních i externích zájmových skupin na základě uvědomění, že úspěch organizace je na nich závislý,
- *covenant*/smlouva – očekávání stakeholderů a příslib věrnosti firemní značce.





**Obrázek č. 4: Model podnikového marketingu v pojetí 6c**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Balmera, a další, 2006)

Balmer (2006) dále uvádí, že pojetí a strategie podnikového marketingu je spíše filosofií, která by neměla být pouze na jednom člověku nebo oddělení, nýbrž odpovědnost této strategie závisí na celé organizaci.

#### **1.5.3.2. Interní komunikace**

Podle Holé (2017) se interní komunikace začíná formovat jako samostatná disciplína s významným přínosem pro management, jelikož dostupné výzkumy ukazují a potvrzují pozitivní vliv interní komunikace na angažovanost zaměstnanců apod.

Z pohledu managementu má interní komunikace strategický význam, který je potřeba uchopit konzistentně a transparentně, přesto management často implementuje interní komunikaci ve zjednodušené či taktické podobě. (Holá, 2017)

V určitém bodě, ve kterém dochází k informačnímu šumu, nedorozumění či nedostatků informací, je nutné nekoordinovanou komunikaci transformovat v systematickou činnost. (Holá, 2017)

Špatná interní komunikace se nejčastěji projevuje nedostatkem, neúplností či nejednoznačností informací. Nefungující interní komunikace dále může vést k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě či frustraci. (Holá, 2017)

### 1.5.3.3. Styl řízení a vedení

Mezi základní styly řízení, které mohou leaderi a manažeři uplatňovat, patří:

- *charismatický/necharismatický* – charismatické vedení uplatňuje vizionářský přístup a spoléhá na osobnost manažera/leadera, který se vyznačuje dobrými komunikačními schopnostmi, naopak necharismatický leader uplatňuje tichý, chladný a analytický přístup k řešení problémů,
- *autokratický/demokratický* – autokratický styl řízení obvykle vynucuje své myšlenky a rozhodnutí, zatímco demokratický povzbuzuje ostatní k zapojení se do rozhodování,
- *umožňovatel/kontrolor* – umožňovatel podporuje ostatní, zatímco kontrolor manipuluje s lidmi tak, aby lidé ochotně dělali to, co požaduje,
- *transakční/transformační* – transakční styl poskytuje peníze za ochotu vyhovět, zatímco transformační vedení se snaží motivovat ostatní k dosahování náročnějších cílů. (Armstrong, a další, 2008)

### 1.5.4. Práce

Tato kapitola se bude zabývat faktorem práce jako dalším aspektem, který má vliv na spokojenost zaměstnanců.

#### 1.5.4.1. Definice pracovního místa

Součástí úspěšného řízení lidských zdrojů je také jasné a motivující vymezení náplně jednotlivých pracovních pozic. Nejasné vymezení náplně pracovní pozice může být příčinou výkonových nedostatků zaměstnance, přičemž toto nejasné vymezení může být dále zdrojem nedorozumění či konfliktů. (Urban, 2013)

Základními charakteristikami vymezení pracovní pozice podle Urbana (2013) jsou:

- *účel pracovního místa,*
- *výkonová (hodnotící) kritéria místa,*
- *rozhodovací pravomoci místa,*
- *hlavní povinnosti na daném pracovním místě.*

#### 1.5.4.2. Pracovní úkoly

Mechanický přístup k tvorbě pracovních úkolů přistupuje k tvorbě úkolů tak, aby pracovník při jeho plnění vynaložil co nejméně času a úsilí. Tento přístup zajišťuje především výkonnost a hospodárnost. Díky tomuto přístupu dochází k úzké specializaci pracovníka, avšak může vést k nespokojenosti pracovníka. (Kleibl, a další, 2001)

V rámci pracovních úkolů by organizace měla dbát na to, aby úkoly byly rozšiřovány (*horizontální integrace* – přibližně stejná složitost a odpovědnost) a obohacovány (*vertikální integrace* – vyšší složitost a odpovědnost), které poskytují příležitost k uspokojení potřeb seberealizace a uplatnění schopností zaměstnance, a tím i uznání v práci. (Kleibl, a další, 2001)

Pokud propojíme rozšiřování a obohacování pracovních úkolů s motivačními teoriemi, lze v tomto pojetí pracovních úkolů spatřovat prvky vnitřní motivace, nehmotných motivačních faktorů i Maslowovy hierarchie potřeb.

#### 1.5.4.3. Režimy pracovní doby

Pracovní doba je další součástí pracovního života každého zaměstnance. Podle Kleibla (2001) existují tyto režimy pracovní doby:

- *práce přesčas,*
- *práce ve vícesměnném režimu a noční práce,*
- *flexibilní režimy práce.*

Práci přesčas zaměstnavatel obvykle nařizuje, když potřebuje dočasně zvýšit produkci výroby nebo služeb bez nutnosti přijetí dalších zaměstnanců, dále pokud potřebuje zajistit stejnou produkci v době nedostatku lidských zdrojů nebo tehdy, pokud potřebuje provést údržbu, opravy apod. v době, kdy se obvykle nepracuje. (Kleibl, a další, 2001).

Pokud jde o práci ve vícesměnném režimu nebo noční práci, tento režim je pro zaměstnavatele výhodný z pohledu řízení nákladů na provoz, protože zvyšuje využití výrobní kapacity a snižuje podíl režijních nákladů na jednotku produkce. Zaměstnancům však tento režim pracovní doby může přinášet potíže v podobě poruchy biorytmu, deficit

spánku a snížení jeho kvality, zažívací potíže, narušení rodinného života či sociální izolaci a zhoršení vztahů s okolím. (Kleibl, a další, 2001)

Režim flexibilní pracovní doby vzešel jako reakce na narůstající požadavky zaměstnavatelů i zaměstnanců, přičemž smysl tohoto institutu spočívá nejen v přizpůsobení pracovní doby nárazovým potřebám zaměstnavatele, ale také ve zvýšení spokojenosti zaměstnanců. (Kleibl, a další, 2001)

### **Nesoulad pracovní doby**

Grund (2021) naznačuje, že nesoulad pracovní doby má vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců, přičemž nesoulad pracovní doby je potřeba chápat jako nesoulad mezi skutečnou a požadovanou pracovní dobou.

Výzkum, který provedl Grund (2021) v Německu, se zabývá zkoumáním vztahu autonomie a jejího vztahu k nesouladu pracovní doby. Výsledky ukázaly, že autonomie v pojetí flexibilní (požadované) pracovní doby pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost, tj. zmírňuje dopady nesouladu pracovní doby. Výsledky dále při hlubší analýze a zohlednění pohlaví nevykazovaly jednoznačné výsledky, přičemž nebyla zjištěna ani závislost mezi nesouladem pracovní doby, autonomií a pracovní spokojeností u existence nezletilých dětí respondentů ve vybraném vzorku. (Grund, a další, 2021)

#### **1.5.4.4. Únava a stres**

Součástí pracovního života je také stres a únava, kdy určitá míra stresu může být pozitivním podnětem k většímu výkonu, ale naopak nadměrná zátěž může mít i opačný efekt, tj. snížení pracovního výkonu a pohody zaměstnance případně také pracovní skupiny. (Kociánová, 2010)

Podle Kociánové (2010) existují tyto zdroje psychosociální zátěže:

- *intenzita práce a časový tlak,*
- *vnucené pracovní tempo, např. podřízení se tempu pracovního stroje,*
- *monotonie,*
- *vlivy narušující soustředění, např. hluk,*
- *osobní rizika,*

- *riziko ohrožení vlastního zdraví nebo zdraví ostatních,*
- *směnová práce,*
- *pracovní prostředí,*
- *fyzický diskomfort,*
- *jiné zdroje nepřiměřené zátěže – např. přílišné kontrolování a styl řízení managementu.*

#### **1.5.4.5. Požadavky na systém vykonávání práce**

Podle Armstronga (2015) by systém vykonávané práce měl splňovat tyto požadavky:

- *vyhovovat požadavkům na efektivitu a flexibilitu,*
- *zajistit hladký průběh procesů a činností,*
- *podporovat efektivní využívání zdrojů,*
- *poskytovat zaměstnancům uspokojení z vykonané práce (rozmanitost, významnost a autonomie),*
- *podporovat spolupráci díky týmové práci,*
- *podporovat a podílet se na tvorbě příznivého pracovního prostředí,*
- *podporovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, včetně úsilí o omezování stresu,*
- *mít na paměti ochranu životního prostředí.*

#### **1.5.5. Příležitosti**

Pokud jde o příležitosti, které se podílí na spokojenosti zaměstnanců, jedná se zejména o personální rozvoj zaměstnanců, do kterého lze zahrnout vzdělávání a rozvoj pracovníků a možnost kariérního postupu. (Koubek, 2003)

### 1.5.5.1. Vzdělávání a rozvoj

Dá se říct, že vzdělávání se se stará o to, aby zaměstnancům nechyběly znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce, a to nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Dále obnovuje jejich technické a technologické znalosti a zvyšuje spokojenost zaměstnanců a loajalitu a spokojenost v organizaci. (Koubek, 2003)

Z pohledu strategie by se vzdělávání a rozvoj měl zaměřit na tvorbu konzistentního a komplexního systému pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to za účelem zlepšování schopností lidských zdrojů, které se podílejí na tvorbě konkurenční výhody, pro naplňování současných i budoucích potřeb organizace. (Armstrong, a další, 2015)

Kociánová (2010) rozlišuje tyto typy vzdělávání:

- *instrumentální vzdělávání* – vede k lepšímu vykonávání práce,
- *poznávací (kognitivní) vzdělávání* – vede ke zlepšení znalostí a pochopení souvislostí,
- *citové (emoční) vzdělávání* – směřuje k formování postojů a pocitů,
- *sebereflektující vzdělávání* – podílí se na tvorbě nových vzorců nazírání, myšlení a chování a tím přispívá k vytváření nových znalostí.

V rámci rozvoje je možné pracovníky pověřit např. prací na projektech, přijetím role vzoru, zapojením do jiných oblastí, koučováním jiných lidí, zvláštním pověřením nějakým úkolem, vzdělávacími kurzy, podílením se na formulování politiky apod. (Kociánová, 2010)

### 1.5.5.2. Kariéra

Kariéra je součástí životní dráhy zaměstnance, která souvisí s pracovním zařazením, osobnostním a pracovním potenciálem a kterou ovlivňují schopnosti, motivace či vlastnosti zaměstnance. (Kociánová, 2010)

Zároveň řízení kariéry vyžaduje kreativní přístup, který reflektuje jak potřeby organizace, tak zájmy zaměstnanců. Důležitou součástí řízení kariéry je tzv. *plánování kariéry*, které usměrňuje postup jednotlivých zaměstnanců, přičemž toto postupování by mělo být v souladu s vyhodnocením potřeb organizace a profilem, výkonem, potenciálem a preferencí zaměstnance. (Armstrong, a další, 2015)

### 1.5.6. Work-life balance

V dnešní moderní době, která je plná stresu, změn, informací a tlaku, stále nabývá na významu koncept work-life balance, který se zabývá problematikou rovnováhy osobního a pracovního života. Tento název pochází z angličtiny a v překladu znamená pracovní-životní rovnováha. Tento koncept vychází z předpokladu, že většina nespokojenosti lidí nevychází z toho, že by nebyli schopni život či práci zvládnout, nýbrž vychází z nedostatečné organizace činnosti či neodhadnutí skutečného významu a důležitosti jednotlivých činností. (Altaxo, 2019)

Dá se říct, že hlavní myšlenkou je chápání práce nejenom pouze jako tzv. nutného zla, ale také jako zdroj zábavy, možnosti socializace a zdroj zajímavých informací a zkušeností a také to, že osobní život je na stejné úrovni jako život pracovní. (Altaxo, 2019)

Rada EU dne 13. 6. 2019 přijala směrnici o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem (tzv. směrnice Work-life Balance) rodičů a pečujících osob, kdy členské státy mají povinnost implementovat tuto směrnici do 3 let od schválení. Hlavním přínosem směrnice je možnost čerpat pracovní volno na péči o rodinné příslušníky, kteří potřebují pomoc, a tím tak sladění osobního a pracovního života. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021)

Hlavními prvky směrnice dle Ministerstva práce a sociálních věcí (2021) jsou:

- *otcovská dovolená* – nárok na minimálně 10 pracovních dnů dovolené v období kolem narození dítěte pro otce nebo druhého rodiče,
- *rodičovská dovolená* – individuální právo na 4 měsíce rodičovské dovolené, z nichž 2 měsíce jsou placené a mezi rodiči nepřenosné,
- *pečovatelská dovolená* – nárok na 5 pracovních dní volna ročně pro pečující osoby,
- *pružné uspořádání práce* – právo rodičů žádat o tyto režimy bylo rozšířeno na pracující pečovatele.

Flexibilní práce podle Armstronga (2015) znamená uplatňování postupů a způsobů uspořádání pracovní doby, které neodpovídají zavedeným či běžným postupům. Hlavním smyslem flexibilní práce je zvýšení provozní flexibility organizace či zvyšování spokojenosti a produktivity zaměstnanců. V neposlední řadě také je smyslem flexibilní práce snižování nákladů, které souvisí se zaměstnáváním lidí. (Armstrong, a další, 2015)

Jedná se např. o multiskilling (zajištění rozmanitosti schopností pracovníků), sdílení pracovního místa (ve smyslu dělení práce, která odpovídá jednomu pracovnímu místu), hot-desking (sdílení jednoho pracovního stolu na pracovišti, které není zaměstnanci využíváno současně) či práce z domova. (Armstrong, a další, 2015)

#### **1.5.6.1. Pracovní podmínky**

Není pochyb o tom, že pracovní prostředí ovlivňuje pracovní pohodu, spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Pracovní prostředí dále také ovlivňuje zdravotní stav zaměstnanců. (Koubek, 2003)

Podle Koubka (2003) pracovní prostředí se dělí na tyto aspekty:

- *prostorové řešení pracoviště* – jedná se o např. vhodnou pracovní polohu, výška pracovní plochy, optimální pohybové prostory apod.,
- *fyzikální podmínky pracoviště* – jedná se především o teplotu, vlhkost, čistota vzduchu, osvětlení, hluk či barevné provedení pracoviště,
- *sociálně-psychologické podmínky práce* – jedná se např. o kontakt s ostatními spolupracovníky, míru spolupráce mezi spolupracovníky apod.

Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v České republice dále zakotvena speciální právní úpravou, které by měl každý zaměstnavatel ve vlastním zájmu znát. (Koubek, 2003)



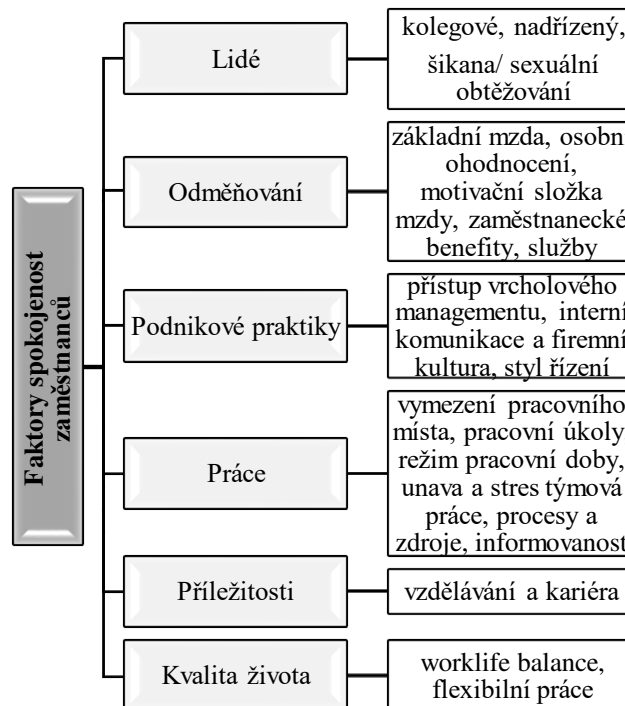
## 1.6. Shrnutí

Cílem celé kapitoly bylo na základě provedení literární rešerše předložit teoretické poznatky týkající se problematiky motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Teoretická část se zabývala především faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Tyto faktory by se daly rozdělit do 6 hlavních oblastí – *lidé, odměňování, podnikové praktiky, práce, příležitosti a kvalita života*. Jednotlivé oblasti a příslušné faktory jsou graficky znázorněny na obrázku č. 5, viz kapitola 1.6.1.

Níže uvedený teoretický rámec dále poslouží jako podklad pro výzkumnou (praktickou část) této diplomové práce.

### 1.6.1. Teoretický rámec výzkumu



Obrázek č. 5: Schéma teoretického rámce výzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Kociánová, 2010 str. 90 a podle literární rešerše v teoretických východiscích této diplomové práce)

## 2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola slouží k analýze současného stavu ve vybrané společnosti, ze které poté bude vycházet a čerpat návrhová část diplomové práce. Kapitola začne stručnou charakteristikou vybrané společnosti, dále bude na základě teoretické části diplomové práce prozkoumáný současný přístup společnosti ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Na závěr této kapitoly bude uvedený vlastní popis a výsledky kvantitativního výzkumu dotazníkového šetření. Informace ke zpracování této části diplomové práce byly získány na základě rozhovorů s personalistkou a interních zdrojů společnosti. Dále jsem vycházela ze svých zkušeností, které jsem získala díky 3leté brigádní zkušenosti v dané společnosti.

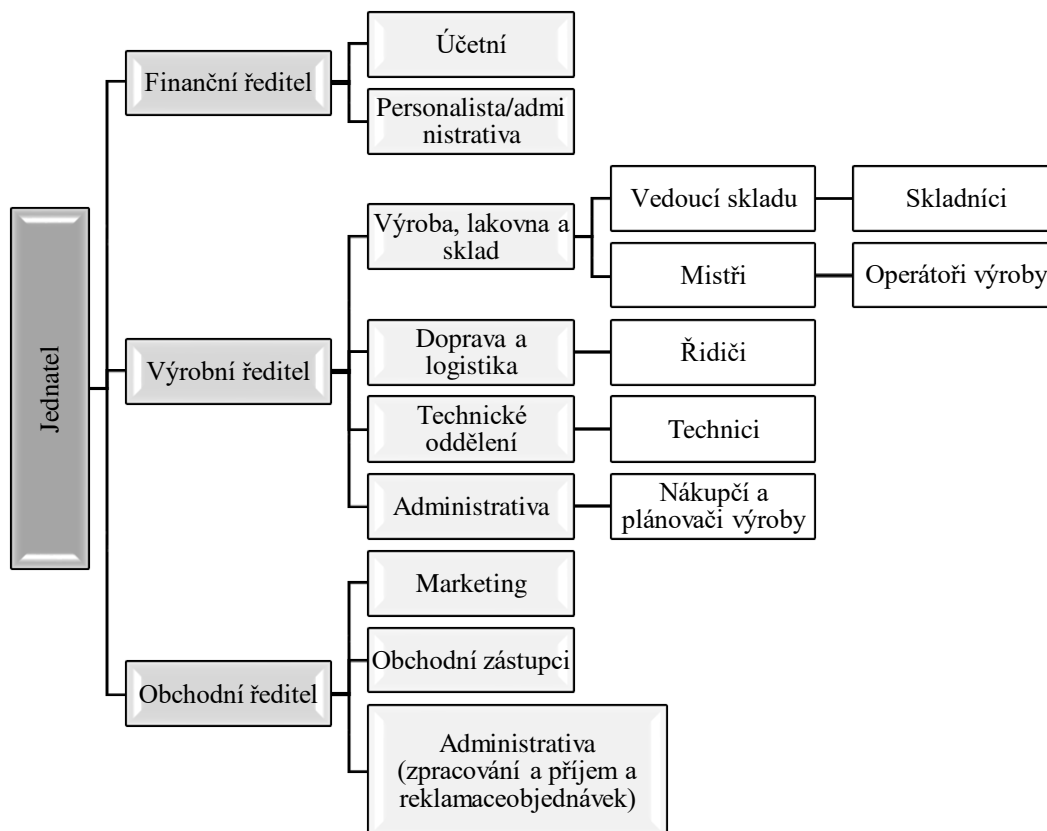
### 2.1. Stručný popis vybrané společnosti

Vybraná společnost je velkoobchodní podnik, který sídlí na Vysočině a specializuje se na venkovní stínící techniku (rolety, sítě proti hmyzu, garážová vrata a průmyslová vrata) a zaměstnává 123 zaměstnanců. Své produkty firma distribuuje prostřednictvím široké sítě obchodních partnerů v České republice, v Rakousku, v Německu, na Slovensku a v Maďarsku.

#### 2.1.1. Organizační struktura

Pro vytvoření základní představy o vybrané společnosti XY, s.r.o. považuji za důležité představit organizační strukturu společnosti. Společnost je řízena pomocí formální organizační struktury – konkrétně funkcionální organizační struktury.

Vybraná společnost je rozdělena do 3 hlavních oddělení – *finanční oddělení*, *výroba*, *obchod a marketing*. Tyto oddělení se dále člení na několik dalších podřízených oddělení a týmů, které jsou řízeny shora dolů podle hierarchie. Na obrázku č. 6 je uvedené zjednodušené schéma organizační struktury společnosti, které podává lepší představu o fungování společnosti.



**Obrázek č. 6: Organizační struktura**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak už bylo uvedeno na začátku této kapitoly, společnost je rozdělena na 3 hlavní oddělení (*finanční oddělení, výroba, obchod a marketing*), které mají na starosti jednotliví ředitelé. Na obrázku č. 6 lze vidět, že se jednotlivé oddělení dále člení na menší pododdělení nebo menší týmy. Finanční ředitel zaštiťuje ekonomiku, účetnictví a daně, personální agendu a veškeré administrativní činnosti spojené s touto oblastí. Výrobní ředitel rozhoduje v oblasti výroby a skladu, technického zpracování objednávek a výrobků a administrativních činností spojených s výrobou a logistikou jako je plánování výrobních kapacit apod. Obchodní ředitel naopak rozhoduje v oblasti marketingu, obchodních zástupců a administrativy spojené se zákazníky.

## **2.2.Současná situace ve vybrané společnosti**

Tato kapitola si klade za cíl prozkoumat aktuální situaci ve vybrané společnosti v oblasti jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti, které byly uvedeny v teoretické části diplomové práce.

### **2.2.1. Lidé**

Jak už bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, lidé a vztahy, které podnik navazuje nejen se svými interními, ale i externími stakeholdery, jsou důležitou součástí fungování podniku.

Vybraná společnost XY, s.r.o. zaměstnává celkem 123 zaměstnanců, aktuálně společnost hledá vhodné pracovníky na 7 pracovních míst, převážně do oddělení výroby.

Pracovníci a týmy jsou složeny především z lidí z blízkého okolí, takže se většina pracovníků ve společnosti navzájem zná. Společnost funguje na principu formální organizační struktury, avšak v rámci některých oddělení a týmů může docházet k horizontálnímu propojování a posouvání vztahů do neformální roviny, přičemž ale role nadřízeného a podřízeného z hlediska chování a přístupu zůstává zachována.

Lidé ve společnosti se jako celek mimopracovně propojují v rámci firemních akcí, které společnost organizuje 3x ročně v podobě vánočního večírku, prázdninového a hodového posezení. Propojování a teambuildingy v rámci jednotlivých týmů a oddělení probíhá na základě iniciativy pracovníků a na základě schválení a financování vedením.

Ve společnosti je zajištěna diverzita z pohledu pohlaví (cca 40 % žen a 60 % mužů) a věku, společnost však v současné době nezaměstnává žádné zaměstnance ze zahraničí. Diverzita z pohledu jednotlivých týmů a oddělení se liší v závislosti na vykonávané práci, jednotlivá oddělení z pohledu diverzity pohlaví budou dále podrobněji popsána ve výsledcích průzkumu spokojenosti v kapitole 2.3 této diplomové práce

### **Sexuální obtěžování a šikana**

Podle personalistky se společnost XY, s.r.o. za dobu svého působení oficiálně nesešla s šikanou či sexuálním obtěžováním na pracovišti.

## 2.2.2. Odměňování

Systém odměňování a strategie odměňování pracovníků může mít významný dopad na motivaci zaměstnanců.

Ve společnosti XY, s.r.o. je celková peněžní odměna zaměstnance složena ze základní mzdy a osobního ohodnocení v rozmezí od 0 Kč do 10 000 Kč. Pracovní pozice jako např. pracovníci lakovny, kteří pracují ve směnách (včetně noční směny v sezóně, pokud to provoz společnosti vyžaduje), dostávají navíc příplatky za ztíženou práci ze zdravotního hlediska – zejména kvůli vyšší teplotě pracovního prostředí a práci s lakovacími barvami.

Společnost má pro jednotlivé kategorie pracovních pozic stanovené rozmezí základní mzdy, které se odvíjí od schopností a zkušeností zaměstnance s možností individuálního navýšení mzdy, které probíhá spíše na osobní domluvě s nadřízeným zaměstnancem. Společnost XY, s.r.o. v tomto ohledu nemá jasně stanovené mzdové postupy v rámci pracovních pozic, které by byly aktivně komunikovány směrem k zaměstnancům.

Pracovní pozice obchodních zástupců se vyznačují nižší základní mzdou, kdy pracovníci jsou motivováni motivační složkou mzdy (bonusem), která je podmíněna objemem prodeje pracovníka.

### 2.2.2.1. Zaměstnanecké výhody

Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, zaměstnanecké výhody vyplývají z pracovního poměru jako takového. Společnost pravidelně každým rokem aktualizuje systém benefitů a tyto změny směrem k zaměstnancům aktivně komunikuje.

Společnost aktuálně poskytuje svým zaměstnancům tyto benefity:

- *závodní stravování,*
- *nápojové automaty,*
- *firemní akce,*
- *náborový benefit,*
- *vánoční odměny,*
- *výuka cizího jazyka,*

- *dotatková dovolená,*
- *penzijní připojištění,*
- *benefit zdraví – pro očkované,*
- *benefit zdraví,*
- *benefit pro děti zaměstnanců.*

### **Závodní stravování**

Společnost XY, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na závodní stravování, kdy zaměstnanec platí 34-44 Kč v závislosti na vybraném typu jídla. Jídelna se nachází ve vedlejší budově, zaměstnanci mají tedy možnost se stravovat v místě pracoviště.

### **Nápojové automaty**

Nápojové automaty v podobě čerstvé vody (teplé i studené) jsou rozmístěny po celém areálu společnosti.

### **Firemní akce**

Společnost organizuje celofiremní akce 3x ročně v červnu, září. Podle potřeb společnosti pak mohou jednotlivé týmy a oddělení zorganizovat vlastní teambuildingy, které musí projít schválením vedení.

### **Náborový benefit**

Náborový benefit společnost poskytuje zaměstnancům při doporučení a nástupu nového zaměstnance, část benefitu je přitom vyplacena po zkušební době a část po 6-ti měsících od nástupu doporučeného zaměstnance.

### **Vánoční odměny**

Vánoční odměny jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují více než 2 roky, výše odměny je odvislá od splnění firemních cílů.

### **Výuka cizího jazyka**

Vybraným zaměstnancům společnost poskytuje v místě pracoviště výuku anglického jazyka, zaměstnanec, který má možnost čerpat tento benefit, si musí odučené hodiny napracovat.

### **Dodatková dovolená**

Dodatková dovolená je benefit, který dává zaměstnancům dovolenou navíc, tj. nad rámec zákonných 20 dnů dovolené. Po odpracovaných 2 letech má zaměstnanec navíc 2 dny a po odpracovaných 3 letech celkem 23 dnů dovolené ročně.

### **Penzijní připojištění**

Společnost také zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění 500 Kč/měsíčně nebo 1 000 Kč/měsíčně po 3 a 5 odpracovaných letech.

### **Benefit zdraví – pro očkované**

Benefit zdraví (pro očkované) spočívá v příspěvku 2 000 Kč pro očkovaného zaměstnance, částka je pravidelně kvartálně přispívána na kartu Gallery Beta. O poskytování tohoto benefitu se bude dále rozhodovat v závislosti na epidemiologické situaci.

### **Benefit zdraví**

Naproti tomu benefit zdraví je poskytován všem zaměstnancům kvartálně, pokud zaměstnanec odpracuje celý fond pracovní doby s výjimkou dárcovství krve, otcovské a standardní dovolené. Benefit zdraví je peněžní odměnou ve výši 2 000 Kč, která je přispívána 1x za kvartál na kartu Gallery Beta.

### **Benefit pro děti zaměstnanců**

Tento benefit je poskytován 1x ročně ve výši 1 000 Kč na kartu Gallery Beta do ukončení základního vzdělání dítěte zaměstnance. Benefit je určený např. pro školu v přírodě, letní tábor, lyžařský kurz či ozdravný pobyt.

Společnost XY, s.r.o. zaměstnancům pravidelně (ročně) také navyšuje mzdy v závislosti na ekonomické situaci a hospodářských výsledcích a poskytuje odměny (peněžní nebo nepeněžní) při životním nebo pracovním jubileu zaměstnance.

### **2.2.3. Práce**

Náplň práce je standardně vymezena v pracovní smlouvě každého zaměstnance. Monotónnost a vyšší specializace pracovního místa se vyskytuje převážně u manuálních pracovních míst a u nižších administrativních míst, rostoucí požadavky na pracovní místo jsou vyžadovány u vyšších pozic.

Pracovníci ve výrobě pracují ve stanovenou fixní dobu od 6 – 14:30 hod, každý den je potřeba odpoledne zajistit nakládku výrobků a jejich rozvoz k zákazníkům, proto by flexibilní pracovní doba v tomto úseku nebyla efektivní.

Pracovníci ve skladu (i v lakovně) se střídají na ranních a odpoledních směnách, protože je potřeba zajistit materiál v průběhu celé ranní směny, odpoledne naopak probíhají nakládky a chystání materiálu na další pracovní den podle plánu výroby.

Naopak zaměstnanci, kteří pracují v administrativě, mají flexibilní pracovní dobu, jejich pracovní biorytmus tedy není ovlivněn potřebným provozem klíčových oblastí, přičemž ale práce přesčas může být platná pro všechny pracovníky, pokud je to nutné pro chod společnosti.

### **2.2.4. Podnikové praktiky**

Fungování společnosti je založeno na principu formální funkcionální organizační struktury a demokratického stylu vedení a řízení.

V rámci benefitů vedení společnosti uvažuje o řízení firemní školky, aby zaměstnancům s dětmi umožnili větší flexibilitu, pravidelně navyšuje zaměstnancům mzdy s ohledem na ekonomickou situaci a hospodářské výsledky. Základní hodnoty společnost uvádí na svých internetových stránkách a ve výročních zprávách, tyto hodnoty a praktiky se týkají především zákazníků a odběratelů.

Pokud jde o interní firemní kulturu, společnost v tomto ohledu nemá nastavenou konkrétní strategii a řízení, ze kterého by vycházelo chování společnosti.

Co se týká interní komunikace společnosti, společnost ke komunikaci se svými zaměstnanci využívá především MS Outlook a nástěnky pro hromadné zprávy a osobní komunikaci a schůzky pro přenos informací na úrovni jednotlivců a týmů.



Společnost se v rámci vztahů s veřejností podílí na finanční podpoře (případně věcné dary) okolních spolků a akcí – příspěvek na sociální automobil pro společnost poskytující axmanovu techniku modelování pro zdravotně postižené, Centrum Kociánka Březejc, plesy, karnevaly, Zlaté kolo Vysočiny, Kynologický klub apod.

Pokud jde o ekologický aspekt společenské odpovědnosti podniku ve vybrané společnosti, jsou po celém areálu společnosti rozmístěny kontejnery na tříděný odpad.

### **2.2.5. Příležitosti**

Z pohledu příležitostí, tedy vzdělávání, rozvoje a kariéry, nemá společnost XY, s. r. o. jasně nastavený a vypracovaný plán rozvoje a kariéry pro jednotlivé pracovní pozice, kromě výuky cizího jazyka, která je umožněna pouze vybraným zaměstnancům, kteří cizí jazyk na své pracovní pozici využívají. Aktuálně je tato oblast řízena na základě potřeb a možností organizace spíše než na přesně stanoveném plánu rozvoje a vzdělávání. Kariéra jednotlivých zaměstnanců taktéž není přesně vymezena, pracovní postup zaměstnance je dán potřebami zaměstnance i zaměstnavatele a vyplývá především z dlouhodobé spolupráce a vzájemné loajality.

### **2.2.6. Kvalita života**

Pokud jde o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, společnost XY, s. r. o. dodržuje platnou legislativu a pravidelně školí své zaměstnance a dohlíží na bezpečnost pracovních míst. Ve výrobní hale je kvůli strojům a zařízením zvýšený hluk a snížený přísun světla, který je částečně kompenzován průsvitnou střechou haly. Pracovníci v lakovně ke své práci s lakovacími barvami využívají respirátory.

Jak už bylo nastíněno dříve v kapitole 2. 2. 3. někteří pracovníci pracují na směny, zatímco jiní mohou využít flexibilní pracovní dobu, popřípadě u některých pracovních míst lze pracovat i z domova. Podle Grunda (2021) je zřejmé, že flexibilní pracovní doba přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, avšak aktuálně při zachování plynulého provozu a výroby to pro tato pracovní místa zatím není proveditelné.

## 2.3. Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola diplomové práce má za úkol zjistit a zanalyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s. r. o.

Na základě literární rešerše došlo ke stanovení centrální výzkumné otázky: *Jaké faktory mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. s. r. o.?*, kdy současně hlavním cílem průzkumu bude zhodnotit spokojenost a motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout doporučení na její zlepšení.

Protože se jedná o společnost, která má 123 zaměstnanců, pro zpracování průzkumu jsem zvolila kvantitativní přístup s využitím metody standardizovaného dotazování za použití techniky dotazníkového šetření pro sběr primárních dat.

Standardizovaný dotazník byl vytvořen na základě literární rešerše a ve spolupráci s vedením společnosti tak, aby odpovídal potřebám společnosti a byla zajištěna validita dat. Vlastní dotazníkové šetření probíhalo v období od 28. 1. – 25. 2. 2022. Dotazník byl zaměstnancům poskytnut v elektronické formě prostřednictvím webové platformy [www.survio.com](http://www.survio.com), část dotazníků byla poskytnutá i v tištěné podobě, kterou si respondenti mohli vyzvednout a následně odevzdat na recepci. Dotazník je složen z 28 uzavřených otázek, celé znění dotazníku je uveden v přílohách diplomové práce.

Reliabilita dat byla zajištěna strukturovaným a standardizovaným otázkám pro zaměstnance ve vybrané společnosti. Díky tomu se nestane, že se do vzorku odpovědí dostane „nevhodný“ respondent.

Respondenti (zaměstnanci) jsou v rámci společnosti rozdělení do jednotlivých oddělení:

- *finanční oddělení a správa (10)* – 8 žen a 2 muži,
- *lakovna (19)* - 11 žen a 8 mužů,
- *sklad a doprava (13)* - 13 mužů,
- *obchodní oddělení a marketing (27)* - 19 mužů a 8 žen,
- *technické oddělení (9)* - 8 mužů a 1 žena,
- *výroba (45)* - 22 mužů a 23 žen.

Výsledky průzkumu spokojenosti budou dále sjednoceny a popsány, včetně grafického znázornění v kapitole 2.3.2.

### 2.3.1. Návratnost odpovědí dotazníku

Dotazník byl rozprostřen mezi všechny zaměstnance, kteří aktuálně pracují ve vybrané společnosti, ať už elektronickou nebo tištěnou formou. Elektronickou formu odpovědí zvolilo celkem 54 zaměstnanců, 13 zaměstnanců zvolilo tištěnou podobu dotazníků, přičemž výsledky z tištěné verze dotazníku byly autorem práce dodatečně doplněny a zahrnuty do výsledků na webové platformě [www.survio.com](http://www.survio.com). Celkem tedy na dotazník odpovědělo 67 zaměstnanců, což z celkového počtu zaměstnanců činí návratnost 54,47 %.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé počty respondentů podle jednotlivých oddělení, tabulka zobrazuje výsledky také v % vyjádření.

**Tabulka č. 1: Návratnost dotazníku podle oddělení v %**

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Název oddělení	Počet respondentů	Návratnost v %
Finanční oddělení a správa (10)	9	90 %
Lakovna (19)	6	31 %
Obchodní oddělení a marketing (27)	19	70 %
Skład a doprava (13)	8	61 %
Technické oddělení (9)	9	100 %
Výroba (45)	16	35 %

Návratnost odpovědí se podle jednotlivých oddělení liší, a to především ve výrobě a lakovně. Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl ve vybrané společnosti XY, s.r.o. prováděn vůbec poprvé, celková návratnost odpovědí 54,47 % se tedy dá považovat za uspokojivou.

### 2.3.2. Výzkumné otázky

V rámci provedeného průzkumu spokojenosti zaměstnanců byly výzkumníkem stanoveny následující dílčí výzkumné otázky, které budou zodpovězeny na konci analytické části diplomové práce:

**VO1:** Systém odměňování je nejčastěji zmiňovaným faktorem spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

**VO2:** Systém odměňování zmiňuje alespoň 50 % dotazovaných ve vybrané společnosti jako nejdůležitější faktor jejich spokojenosti.

**VO3:** Oblast lidí je druhým nejčastěji zmiňovaným faktorem spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Další výzkumná otázka bude zaměřena na oblast benefitů, podle literární rešerše nejoblíbenějšími benefity jsou kurzy a semináře, sickdays, homeoffice, flexibilní pracovní doba či wellness pobyty.

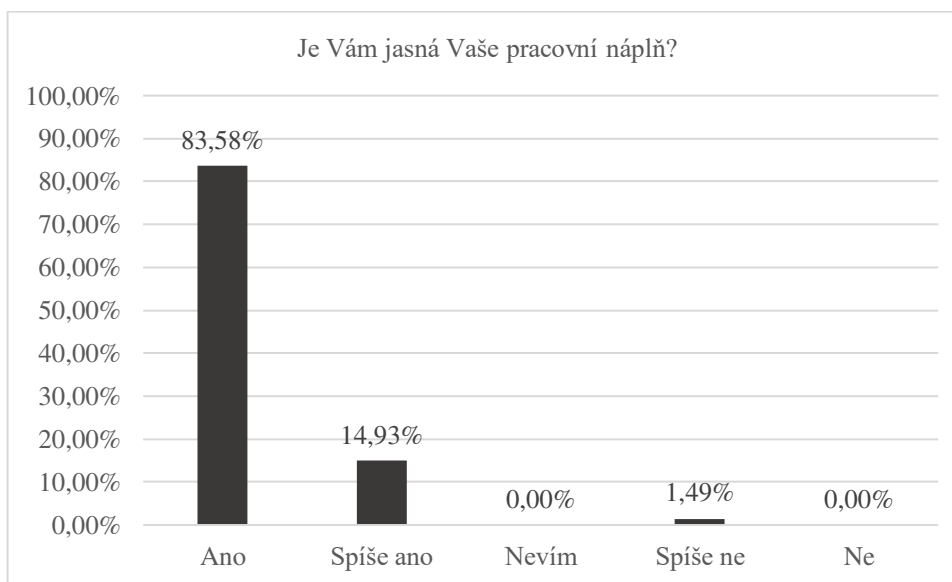
**VO4:** Sickdays je nejčastěji zmiňovaným chybějícím benefitem, který respondenti uvedli ve své odpovědi.

### 2.3.3. Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců

V této kapitole budou podrobně rozebrány a zanalyzovány výsledky dotazníkového šetření ve vybrané společnosti XY, s.r.o. Na základě těchto výsledků budou poté předloženy návrhy na opatření a doporučení pro zlepšení stávající situace.

#### 2.3.3.1. Otázka č. 1 – pracovní náplň

Jako první oblast průzkumu v dotazníku byla zvolena oblast práce. Z výsledků otázky č. 1, kterou znázorňuje graf č. 1, vyplývá, že většina dotazovaných rozumí tomu, jaká je jejich pracovní náplň. Výsledky této otázky neodhalují žádné zajímavé výsledky, které by stály za bližší a podrobnější analýzu např. z hlediska oddělení apod.

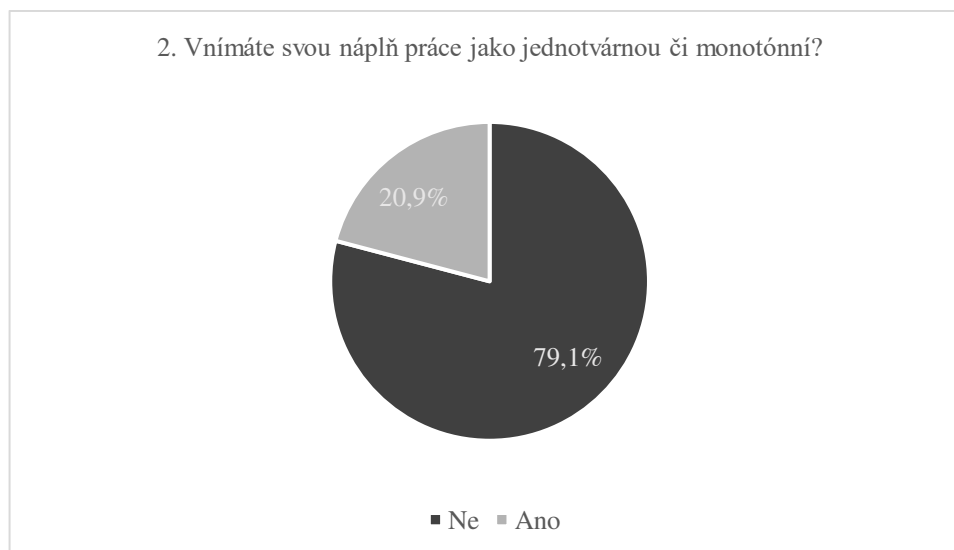


**Graf č. 1: Je Vám jasná Vaše pracovní náplň?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.2. Otázka č. 2 – monotónnost práce

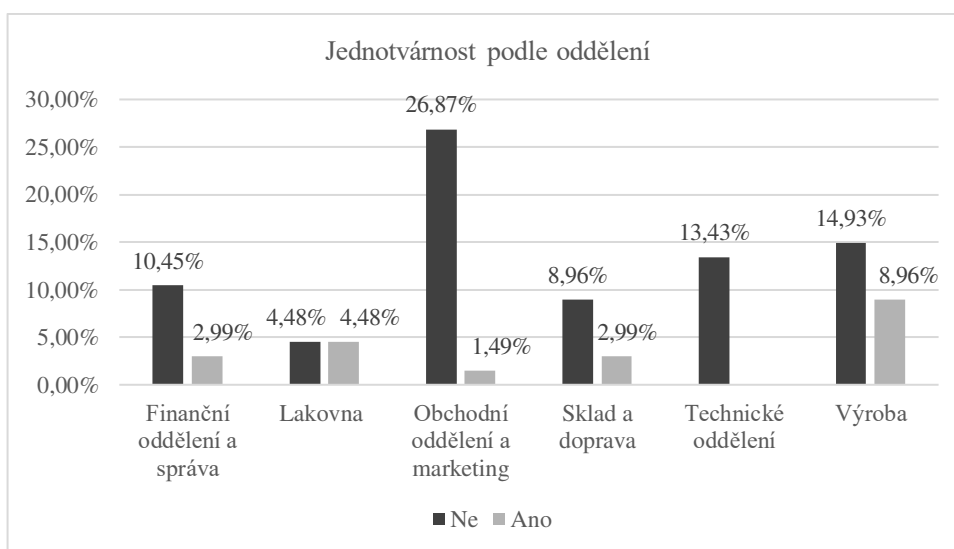
Otázka č. 2 měla za cíl zjistit, zda se zaměstnanci potýkají s jednotvárnou prací, protože jednotvárnost práce se může stát zdrojem nespokojenosti pracovníků. Většina respondentů nevnímá svou práci jako jednotvárnou, což je pro společnost dobrá zpráva.



**Graf č. 2: Vnímáte svou náplň práce jako jednotvárnou či monotónní?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud se na výsledky otázky č. 2 zaměříme také z pohledu oddělení, zjistíme, že z celkového počtu kladných odpovědí, které se podílí 20,9 % na celkovém počtu respondentů, nejvíce připadá na pracovníky z oddělení výroby.



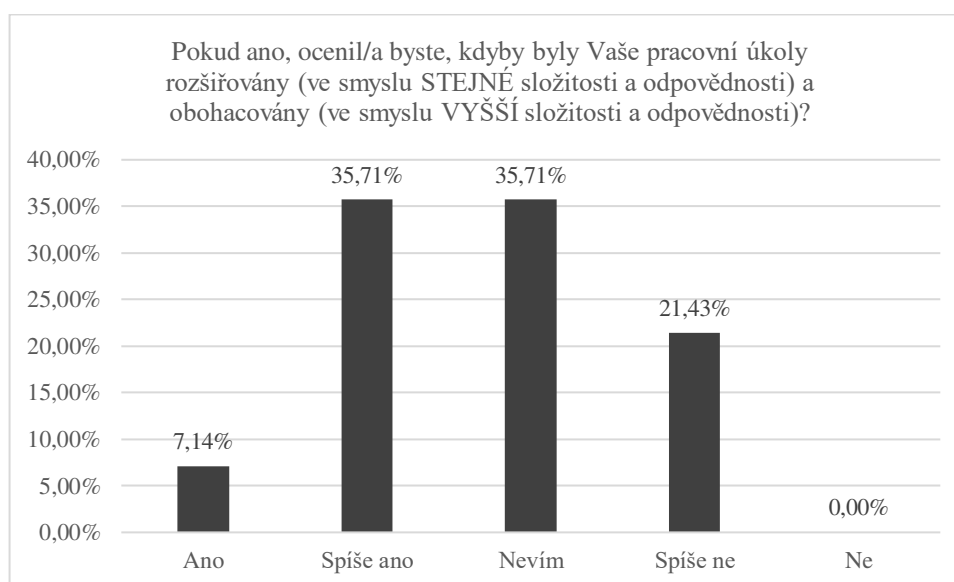
**Graf č. 3: Doplňující graf k otázce č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.3. Otázka č. 3 – obohacování a rozšiřování práce

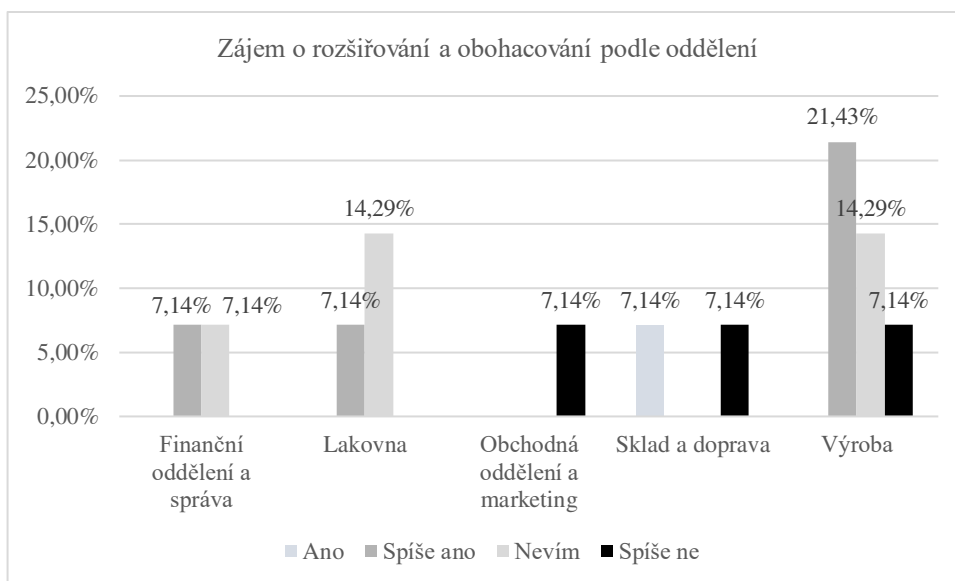
Otázka č. 3. byla doplňující pro ty respondenty, kteří na otázku týkající se jednotvárnosti práce odpověděli kladně, a to z toho důvodu, že i pokud je práce jednotvárná, nemusí být tato skutečnost pro někoho nutně zdrojem nespokojenosti.

Z výsledků grafu č. 4 vyplývá, že 42,85 % (1x ano, 5x spíše ano) zaměstnanců by mělo o rozšiřování a obohacování práce zájem, 35,71 % respondentů si nebylo jistých a 21,43 % respondentů (3x) spíše nestojí o rozšiřování a obohacování práce. Při bližším prozkoumání odpovědí dle oddělení (viz graf č. 5) nebyly zjištěny relevantní informace, které by mohly posloužit jako další podnět pro návrhy a zlepšení vzhledem k nízkému počtu zájemců. Ve výrobě by celkem 3 zaměstnanci (21,43 %) měli zájem o obohacení a rozšíření práce, avšak z celkového počtu je počet kladných responzí nízký.



**Graf č. 4: Pokud ano, ocenil/a byste, kdyby byly Vaše pracovní úkoly rozšiřovány (ve smyslu STEJNÉ složitosti a odpovědnosti) a obohacovány (ve smyslu VYŠŠÍ složitosti a odpovědnosti)?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Graf č. 5: Doplnující graf k otázce č. 2**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 2.3.3.4. Otázka č. 4 – únava a stres

Graf č. 6. zobrazuje výsledky otázky č. 4, která se zaměřovala na únavu a stres v práci. Dle výsledků celkem 46 respondentů (68,66 %) pociťuje několikrát týdně v práci únavu a stres, což není úplně málo.



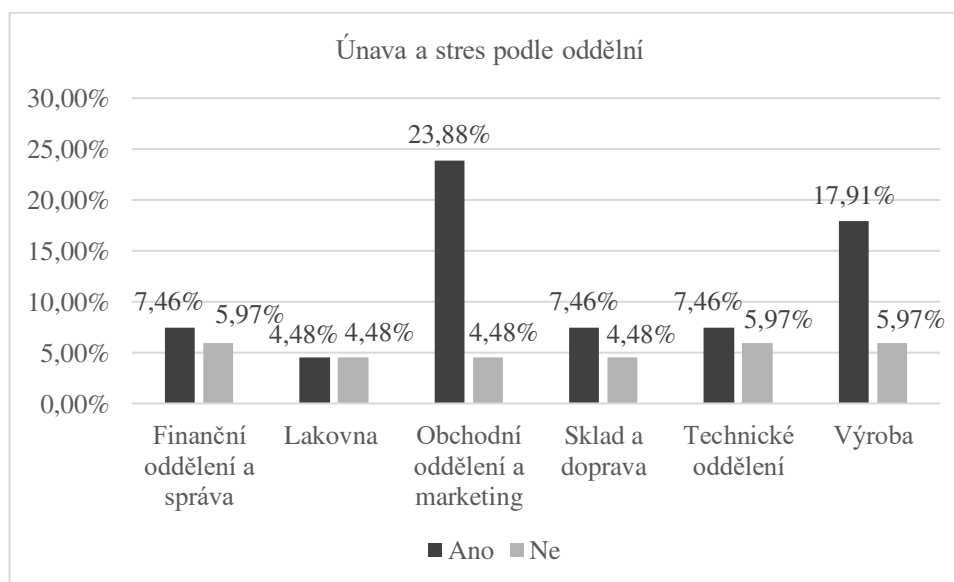
**Graf č. 6: Pociťujete v práci často (několikrát týdně) únavu a stres?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 7 doplňuje výsledky otázky č. 4 z pohledu oddělení. Z výsledků vyplývá, že nejvíce únavy a stresu zažívají zaměstnanci z oddělení prodeje a marketingu a také z výroby. Výsledky nejsou překvapující, protože v oddělení prodeje a marketingu se pracovníci potýkají s větší mírou stresu a s ním spojené únavy, jelikož většina z nich je v přímém kontaktu se zákazníkem, s čímž je spojené řešení různorodých a akutních situací, aby zákazník byl spokojený.

Naopak ve výrobě lidé mohou zažívat více únavy a stresu z toho důvodu, že většina z nich při výrobě manipuluje s těžšími materiály, navíc v období sezóny často pracují nad rámec pracovní doby, aby všechny zakázky byly naloženy na odvoz včas, protože s tím dále souvisí logistika a doprava směrem k zákazníkovi.



**Graf č. 7: Doplňující graf k otázce č. 4**

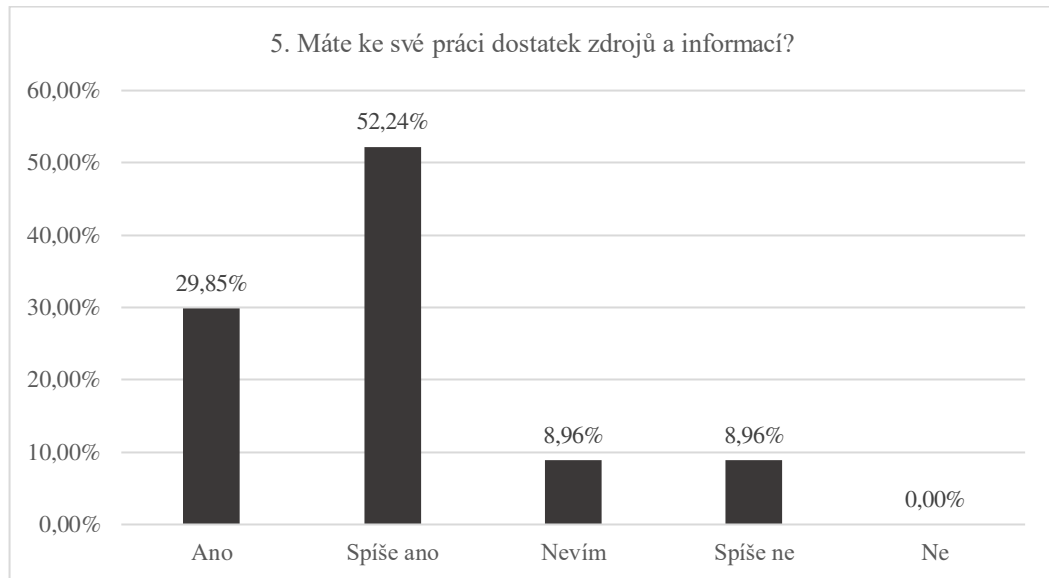
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.1. Otázka č. 5 – zdroje a informace

Otázka č. 5. se zaměřovala na dostatek zdrojů a informací. Celkem 82,09 % respondentů (55 odpovědí ano nebo spíše ano) má ke své práci dostatek zdrojů a informací, 12 respondentů (17,92 %) buď neví, nebo spíše postrádá zdroje a informace.

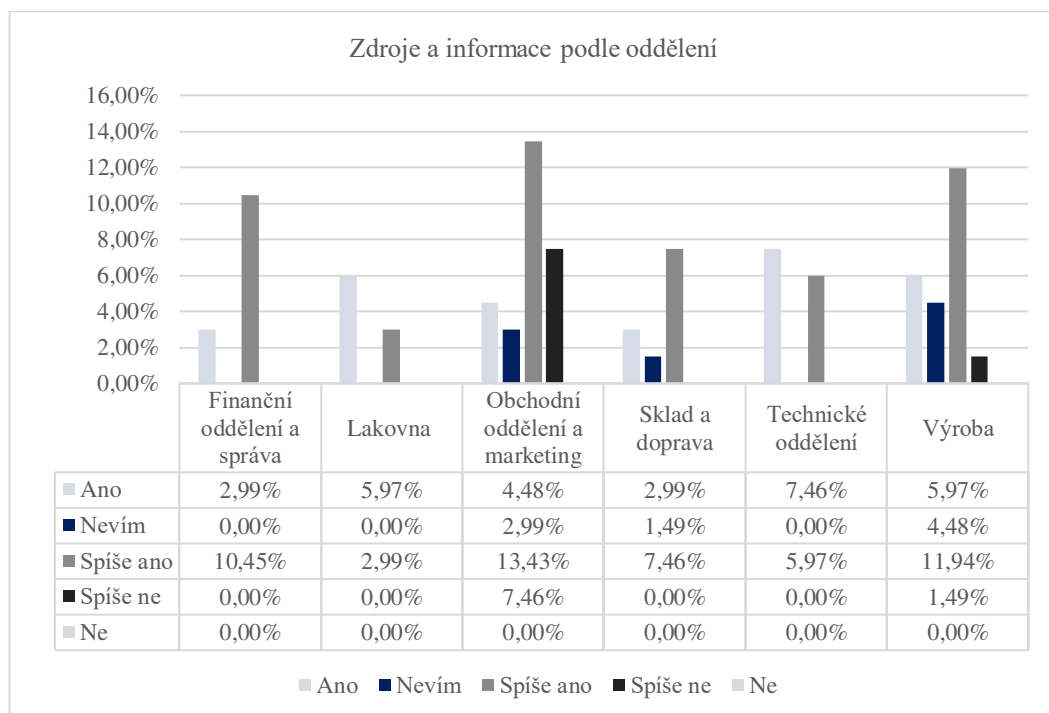
Z pohledu oddělení (graf č. 8) vykazuje zajímavý výsledek oddělení marketingu a prodeje, jelikož 5 respondentů z tohoto oddělení odpovědělo, že spíše nemá dostatek

zdrojů a informací ke své práci, což tvoří 26,31 % z celkového počtu respondentů z tohoto oddělení a celkem 18,51 % z celkového počtu zaměstnanců z tohoto oddělení.



**Graf č. 8: Máte ke své práci dostatek zdrojů a informací?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

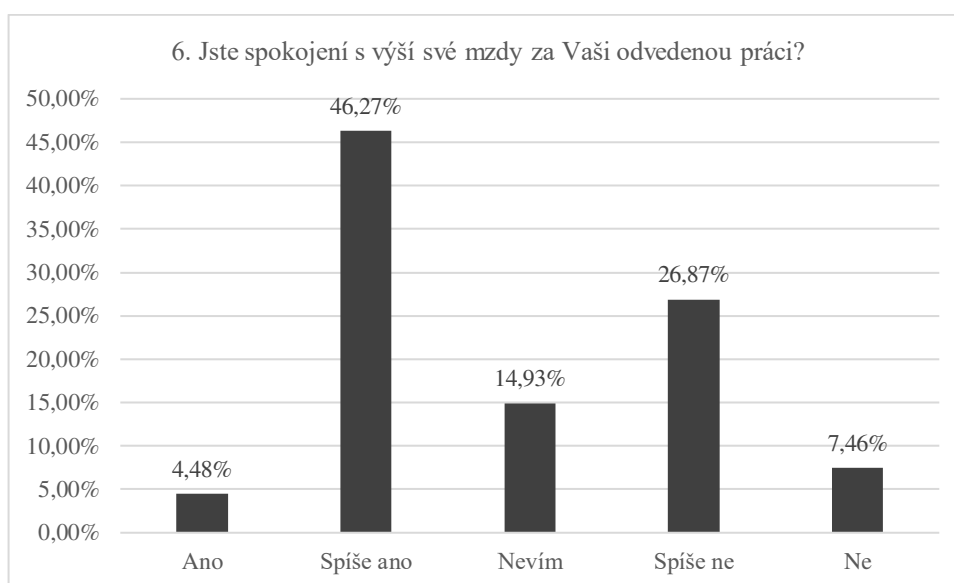


**Graf č. 9: Doplnující graf k otázce č. 5**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.2. Otázka č. 6 – spokojenost se mzdou

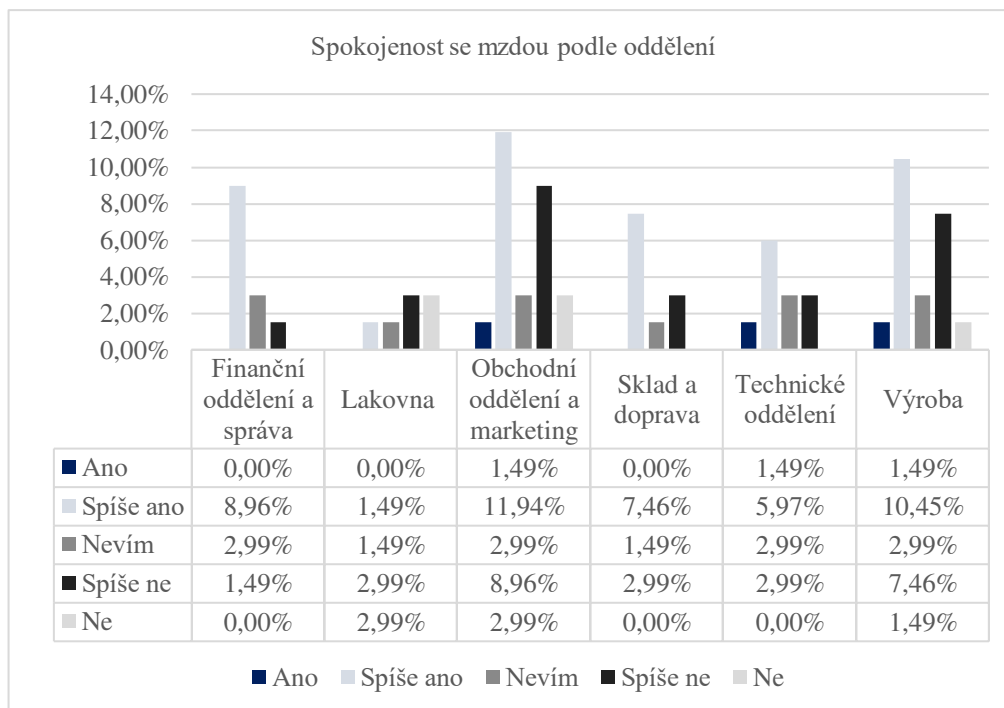
Otázka č. 6. se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Výsledky u této otázky jsou poměrně různorodé, přestože převažují zaměstnanci, kteří jsou se svou mzdou spokojeni nebo spíše spokojeni. Pokud se na výsledky podíváme z celkového pohledu, dá se říct, že 34 zaměstnanců jsou se mzdou spokojeni, což představuje celkem 50,75 % ze všech respondentů. Zaměstnanců, kteří nejsou nebo spíše nejsou spokojeni se svou mzdou, je celkem 23, což je 34,33 %. Zaměstnanců, kteří si v této otázce nejsou jednoznačně jistí, je celkem 10 (14,93 %).



**Graf č. 10: Jste spokojeni s výší své mzdy za Vaši odvedenou práci?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při bližším zaměření odpovědí respondentů podle oddělení se dá říct, že největší výkyvy v odpovědích (spíše ano/spíše ne) uvedli respondenti z oddělení prodeje a marketingu a výroby. Zaměstnanci v oddělení finance a správa, technické oddělení a skladu a dopravy uváděli v odpovědích spokojenost se mzdou (ano/spíše ano). Pokud jde o zaměstnance z oddělení lakovny, odpovídali na tuto otázku nejčastěji spíše negativně (spíše ne/ne).



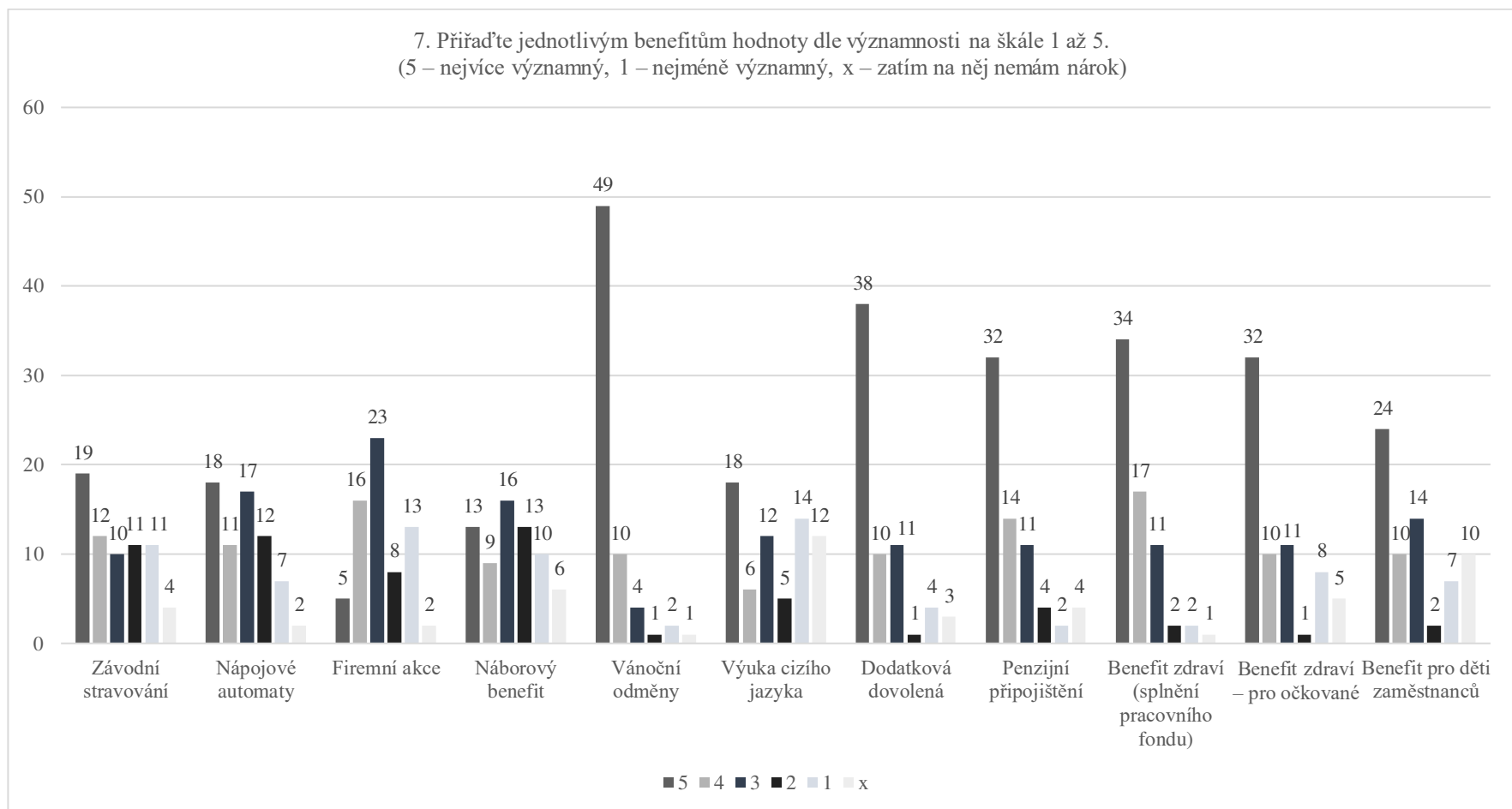
**Graf č. 11: Doplnující graf k otázce č. 6**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.3. Otázka č. 7 – oblíbenost současných benefitů

Otázka č. 7. měla za cíl zjistit, který z nabízených benefitů, jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Z celkového počtu odpovědí všech respondentů vyšlo najevo, že nejoblíbenějším benefitem jsou *vánoční odměny, dodatková dovolená a benefit zdraví při splnění pracovního fondu*. Hned vzápětí je velmi oblíbeným benefitem penzijní připojištění a benefit zdraví – pro očkované.

Naopak jako nejméně významný uváděl největší počet respondentů benefit firemní akce a závodní stravování.

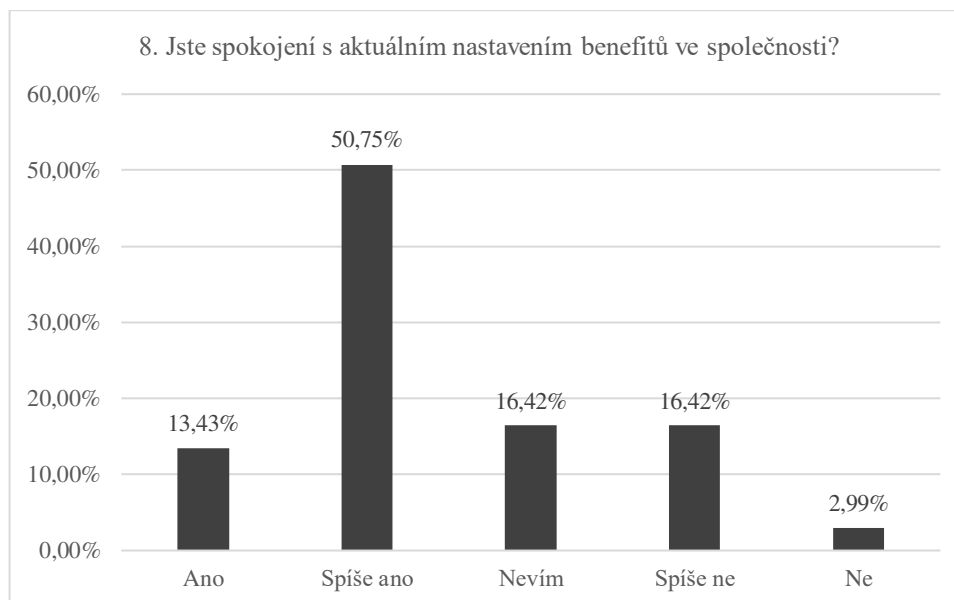


**Graf č. 12: Přiřaďte jednotlivým benefitům hodnoty dle významnosti na škále 1 až 5**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.4. Otázka č. 8 – spokojenost s aktuálními benefity

Výsledky otázky č. 8., která se dotazovala na spokojenost zaměstnanců s aktuálním nastavením benefitů, převažuje spokojenost s benefity s celkovým počtem 43 respondentů, kteří odpověděli ano nebo spíše ano, což tvoří 64,18 % z celkového počtu respondentů.

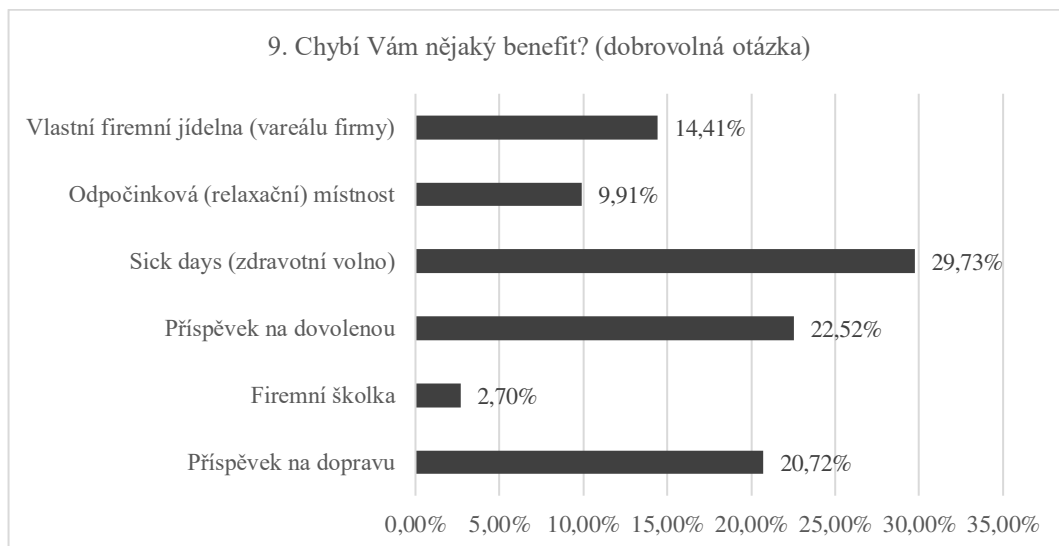


**Graf č.13: Jste spokojeni s aktuálním nastavením benefitů ve společnosti?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.5. Otázka č. 9 – chybějící benefity

Podle výsledků otázky č. 9 (graf č. 14) by respondenti uvítali navíc benefit *sickday*, příspěvek na dovolenou a dále také na dopravu.

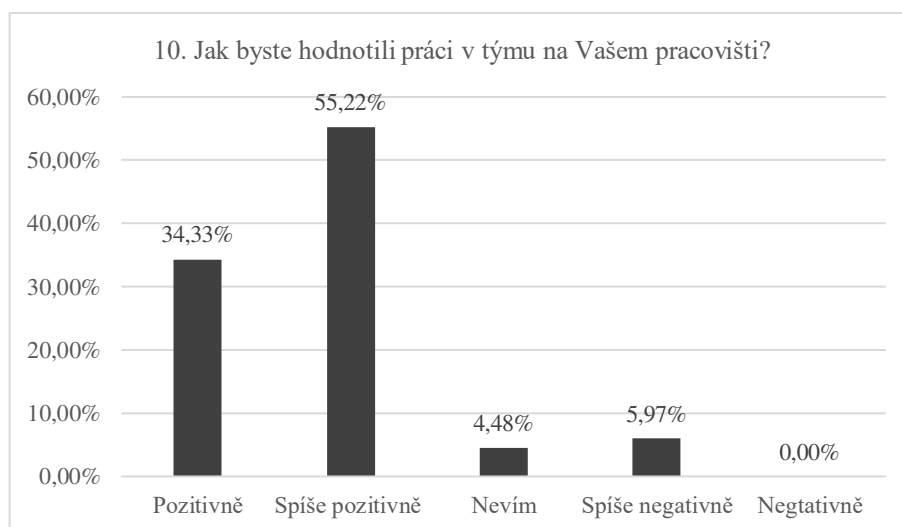


**Graf č. 14: Chybí Vám nějaký benefit? (dobrovolná otázka)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.6. Otázka č. 10 – práce v týmu

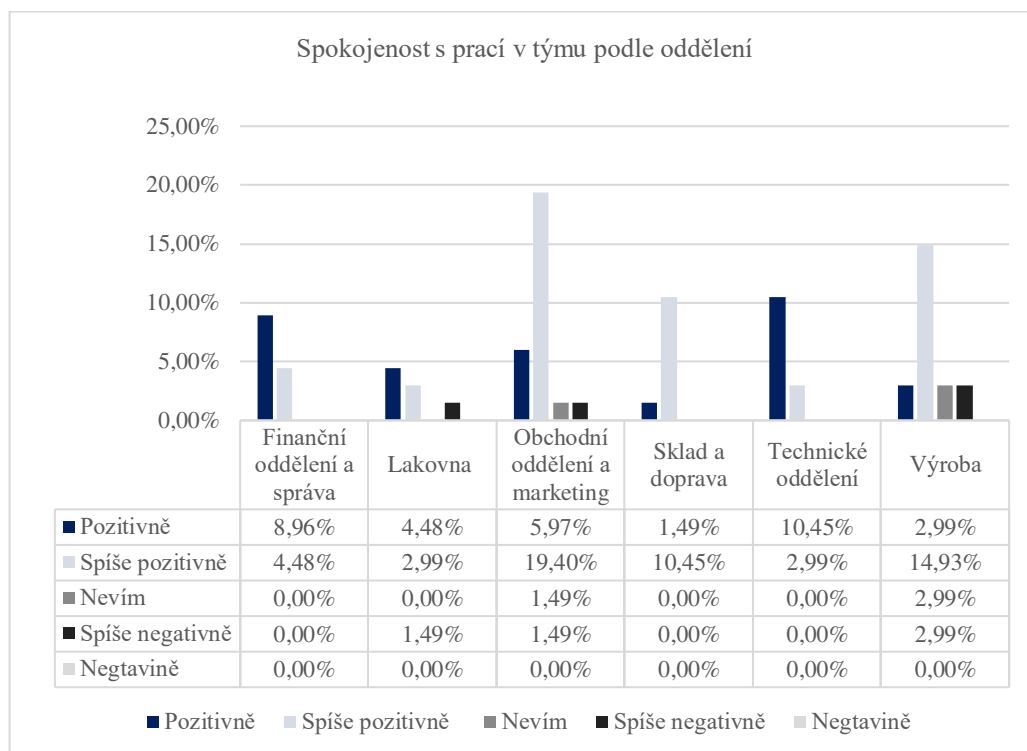
Otázka č. 10 se zaměřovala na práci v týmu a je první ze sady otázek týkajících se faktoru spokojenosti lidí. Podle výsledků je většina respondentů (89,55 %) s prací v týmu spokojená nebo spíše spokojená.



**Graf č. 15: Jak byste hodnotili práci v týmu na Vašem pracovišti?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

I při bližší analýze odpovědí lze konstatovat, že v jednotlivých odděleních převažuje spokojenost s prací v týmu, viz doplňující graf č. 16.



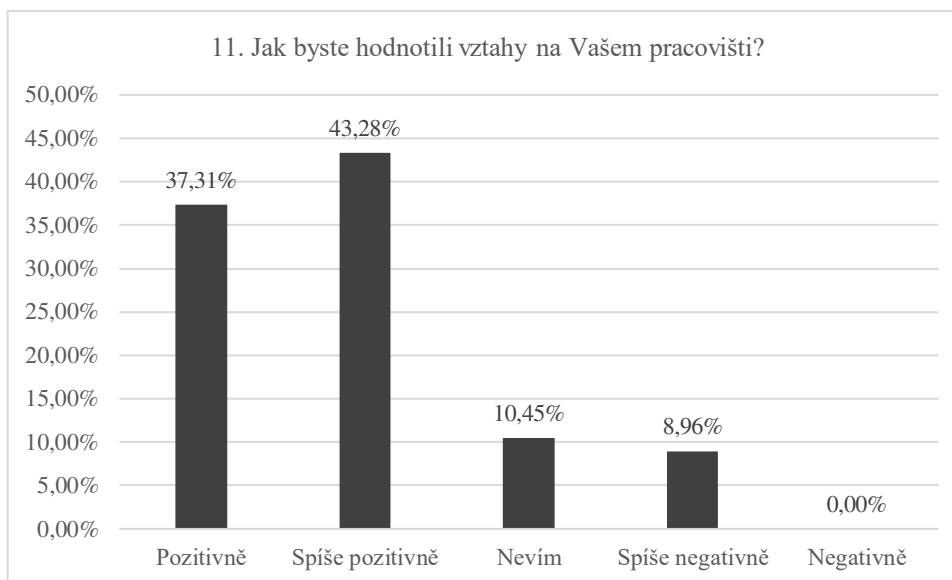
**Graf č. 16: Doplňující graf k otázce č. 10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 2.3.3.7. Otázka č. 11 – vztahy na pracovišti

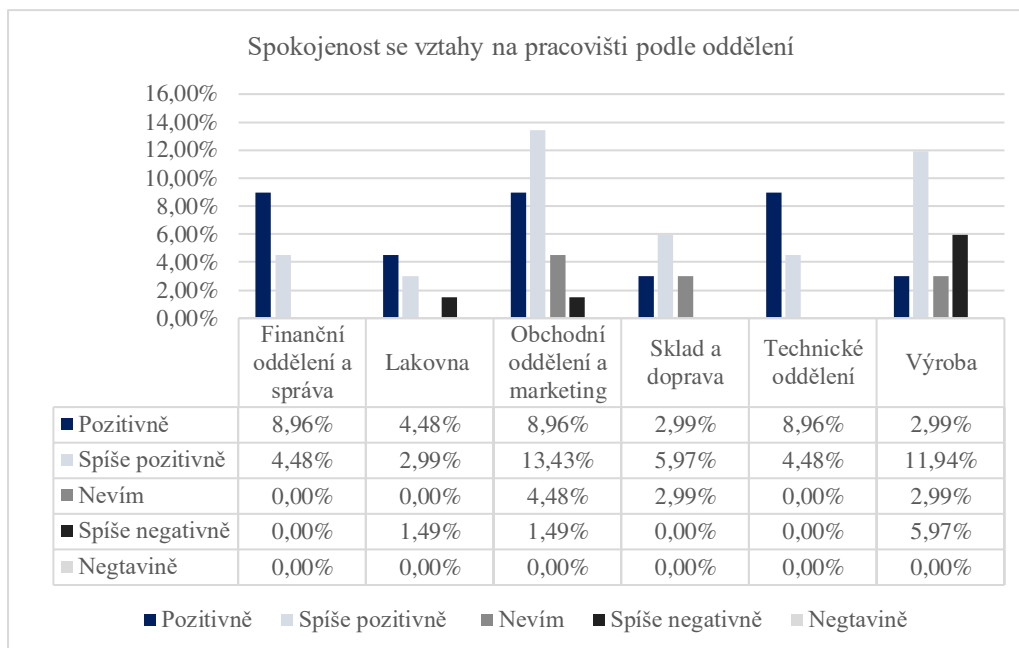
Výsledky otázky č. 11, která se zaměřovala na vztahy na pracovišti jsou velmi podobné výsledkům otázky č. 10. Více respondentů však odpovědělo na otázku spíše negativně a nevím.



**Graf č. 17: Jak byste hodnotili vztahy na Vašem pracovišti?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při bližším průzkumu odpovědí nejvíce negativních odpovědí zadalo respondenti z oddělení výroby, avšak i přesto ve všech odděleních převažuje spokojenost se vztahy na pracovišti. Výsledky z pohledu oddělení lze vidět na doplňujícím grafu č. 18 na další straně.



**Graf č. 18: Doplnující graf k otázce č. 11**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.8. Otázka č. 12 - šikana

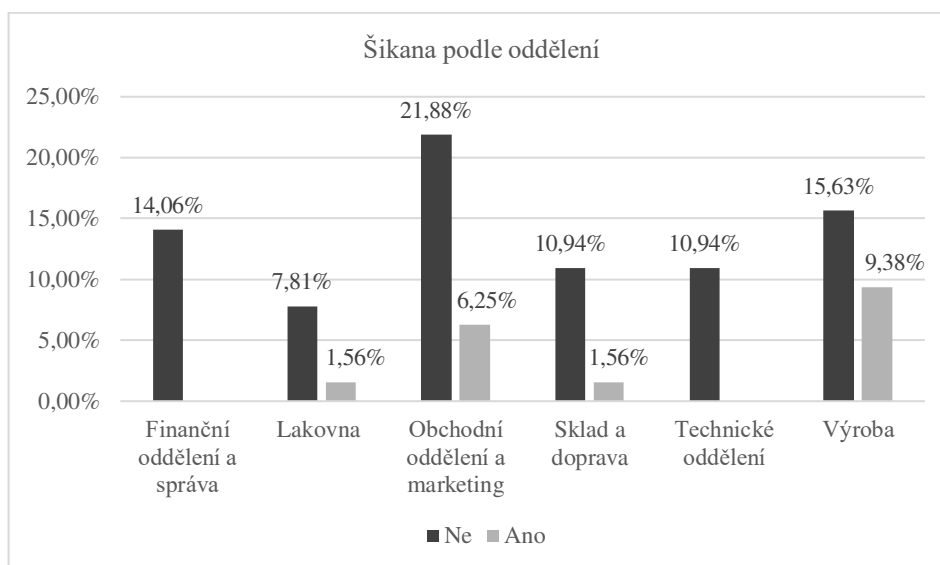
Otázka č. 12 měla za cíl zjistit existenci šikany na pracovišti, protože šikana ovlivňuje pracovní spokojenost. Vzhledem k citlivosti tématu tato otázka byla dobrovolná, avšak i přesto na otázku dobrovolně odpovědělo celkem 64 respondentů z 67. Výsledky jsou poměrně znepokojivé, protože na tuto otázku odpovědělo celkem 12 respondentů (18,75 %).



**Graf č. 19: Zažili jste někdy na současném pracovišti šikanu? (dobrovolná otázka)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu oddělení nejvíce respondentů zažilo šikanu v oddělení prodeje a marketingu a výroby, což by potvrzovalo fakt, že zaměstnanci z oddělení výroby hodnotili vztahy na pracovišti spíše negativně, viz kapitola č. 2.3.3.7.



**Graf č. 20: Doplňující graf k otázce č. 12**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.9. Otázka č. 13 – sexuální obtěžování

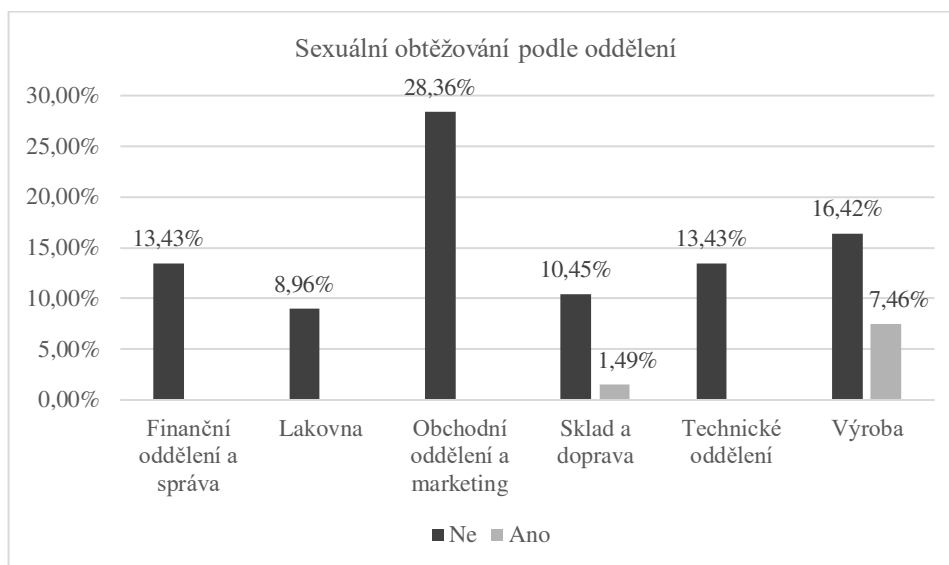
Otázka č. 13, která se dotazovala na sexuální obtěžování ukazuje lepší výsledek. Dobrovolně na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, kladné odpovědi jsou výrazně nižší než v případě otázky ohledně šikany.



**Graf č. 21: Zažili jste někdy na současném pracovišti sexuální obtěžování? (dobrovolná otázka)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při podrobnější analýze této otázky podle oddělení vyšlo najevo, že nejvíce na tuto otázku odpovídali respondenti z oddělení výroby, stejně jako v případě přechozí otázky.

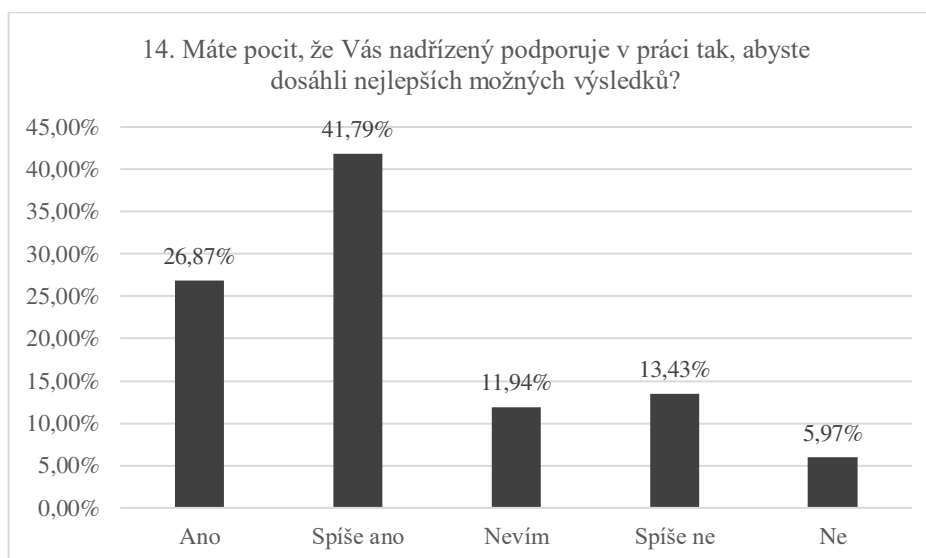


**Graf č. 22: Doplnující graf k otázce č. 13**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.10. Otázka č. 14 – podpora nadřízeného

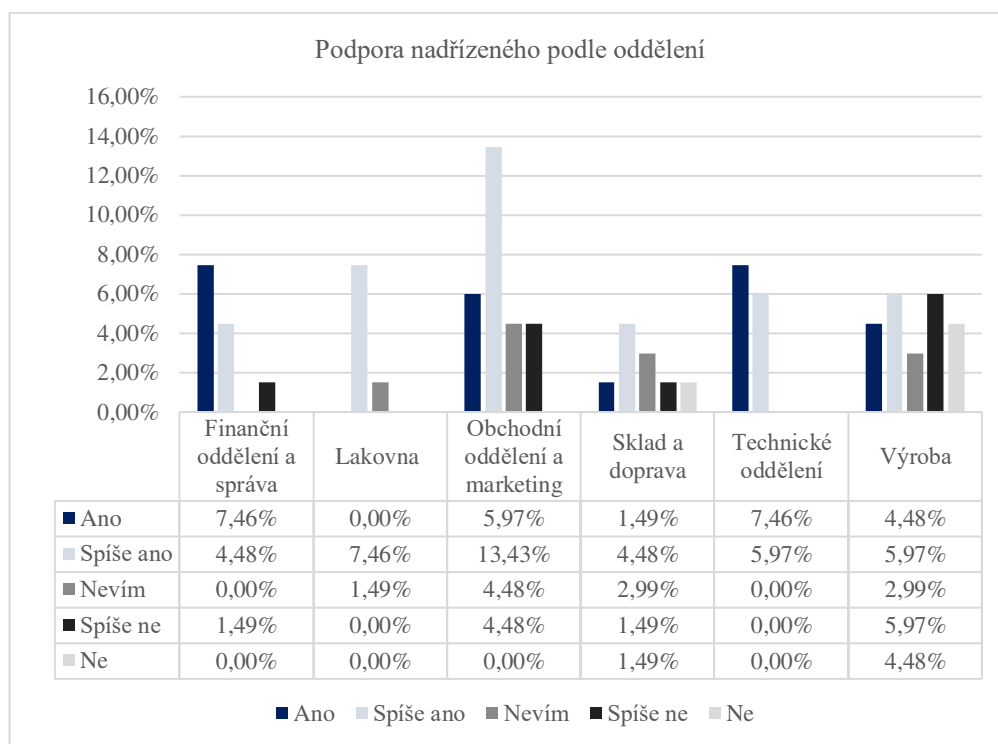
Otázka č. 14 se zaměřovala na podporu nadřízeného pracovníka. Z celkových výsledků se dá říct, že více než polovina respondentů je spokojená nebo spíše spokojená s podporou svého nadřízeného.



**Graf č. 23: Máte pocit, že Vás nadřízený podporuje v práci tak, abyste dosáhli nejlepších možných výsledků?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků rozdělených podle oddělení vyplývá, že pracovníci ve většině oddělení jsou s podporou nadřízeného spokojeni (ano/spíše ano), kromě oddělení výroby a skladu a dopravy, kde nejsou výsledky tak jednoznačné, ale spíše neurčité.

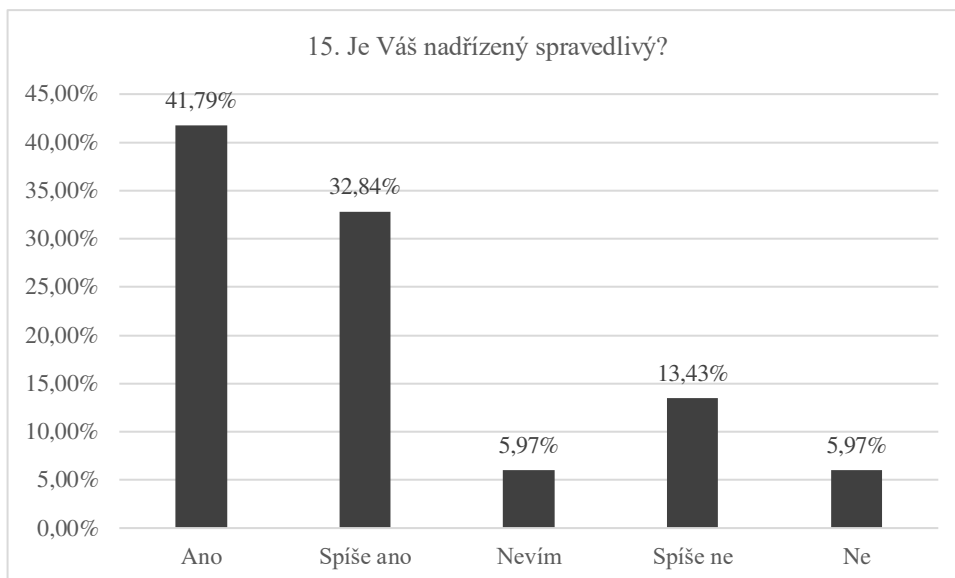


**Graf č. 24: Doplňující graf k otázce č. 14**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

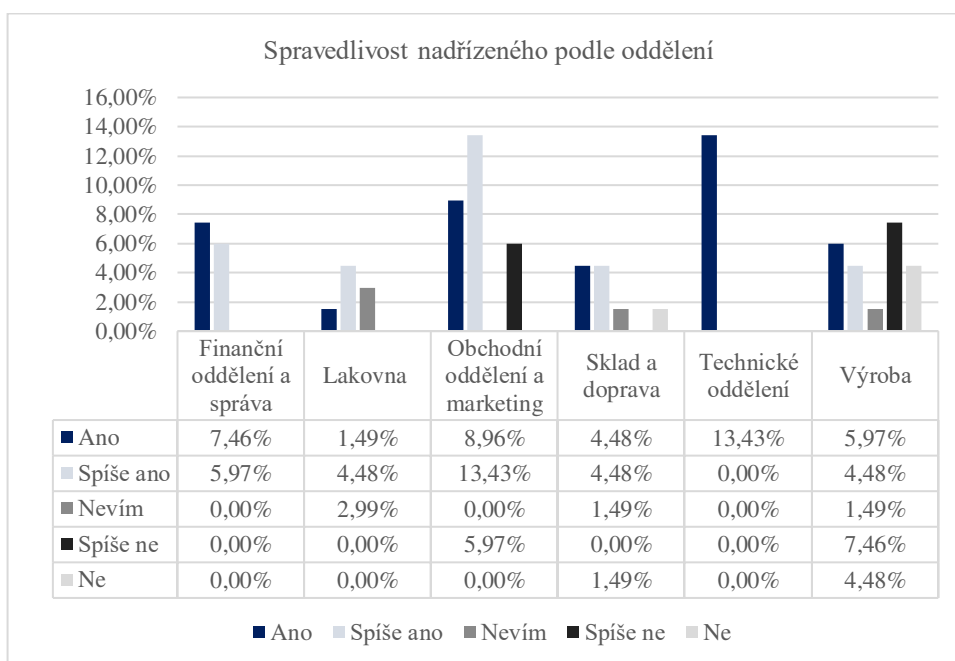
### 2.3.3.11. Otázka č. 15 – spravedlivost nadřízeného

Otázka č. 15. se dotazovala na spravedlivost nadřízeného. Podle celkových výsledků jednoznačně kladně odpovědělo 28 respondentů (41,79 %), přičemž za převážně spravedlivého nadřízeného považuje 50 respondentů (74,63 %). Nejvíce negativních odpovědí bylo od respondentů z výroby a z marketingového oddělení, viz doplňující graf č. 26.



**Graf č. 25: Je Váš nadřízený spravedlivý?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

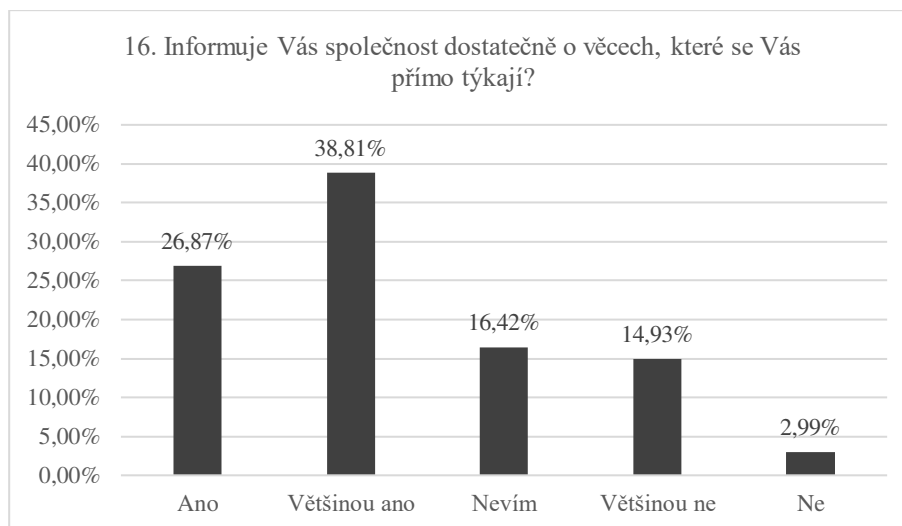


**Graf č. 26: Doplňující graf k otázce č. 15**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.12. Otázka č. 16 – interní komunikace

Otázkou č. 16 začíná oblast otázek, které se zaměřují na podnikové praktiky. Podle výsledků této otázky, která se zaměřovala na informovanost zaměstnanců lze říct, že většina respondentů (65,68 %) považuje informace, které se jich přímo týkají a které jim společnost předává, za dostatečné.

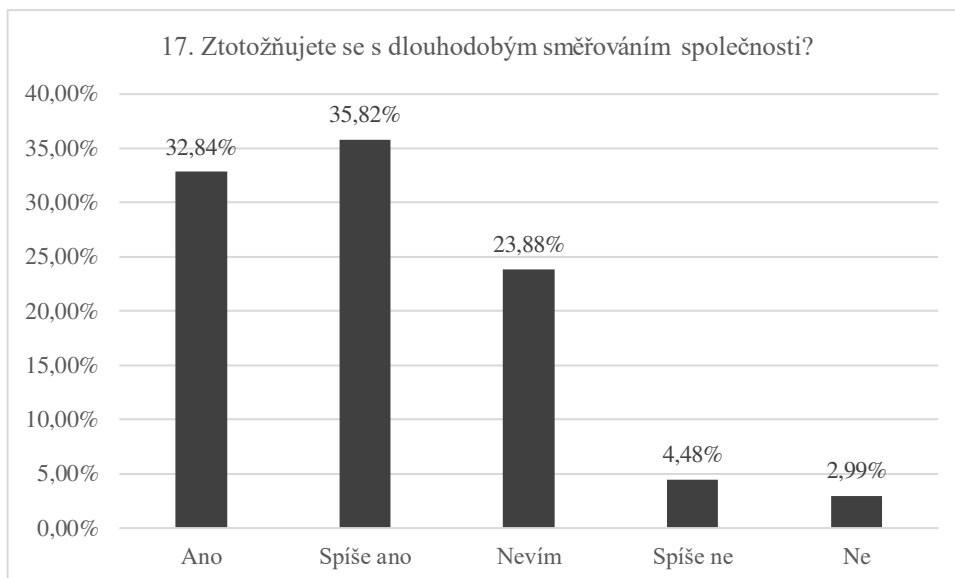


**Graf č. 27: Informuje Vás společnost dostatečně o věcech, které se Vás přímo týkají?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.13. Otázka č. 17 – ztotožnění s dlouhodobým směřováním

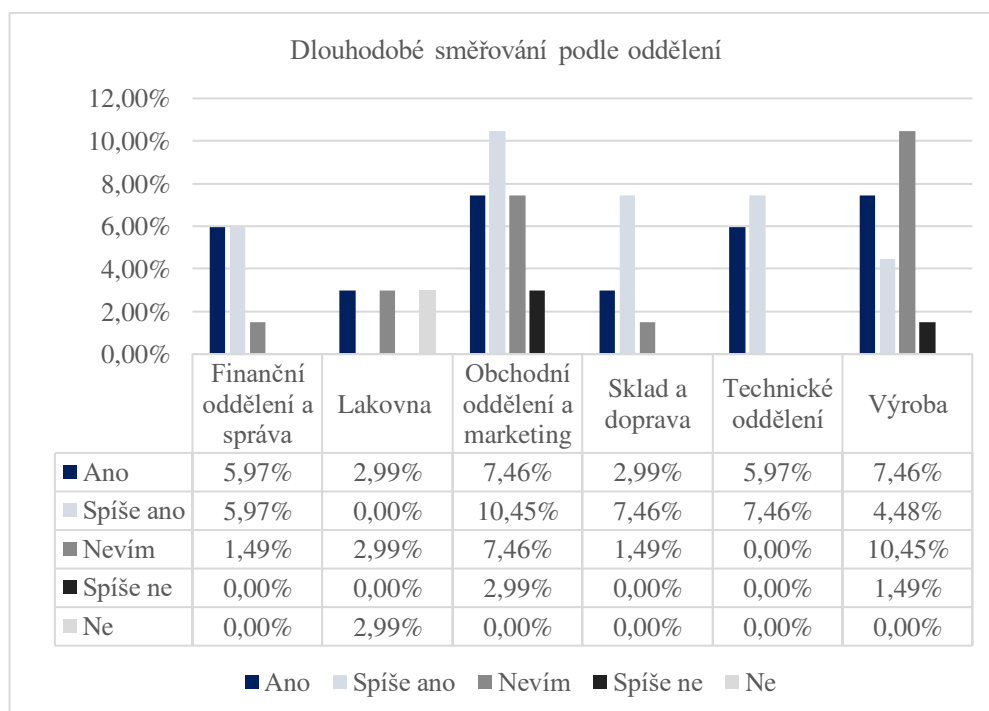
Otázka č. 17 měla za cíl zjistit, zda se zaměstnanci ztotožňují s dlouhodobým směřováním společnosti. Převážná část respondentů odpověděla kladně (ano/spíše ano), avšak celkem 16 respondentů váhalo a zvolilo možnost nevím, tyto odpovědi se podílí 23,88 % na celkovém počtu respondentů.



**Graf č. 28: Ztotožňujete se s dlouhodobým směřováním společnosti?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při podrobnější analýze odpovědí lze říct, že největší podíl respondentů, kteří zvolili možnost nevím, je z oddělení výroby a prodeje a marketingu, viz graf č. 29.



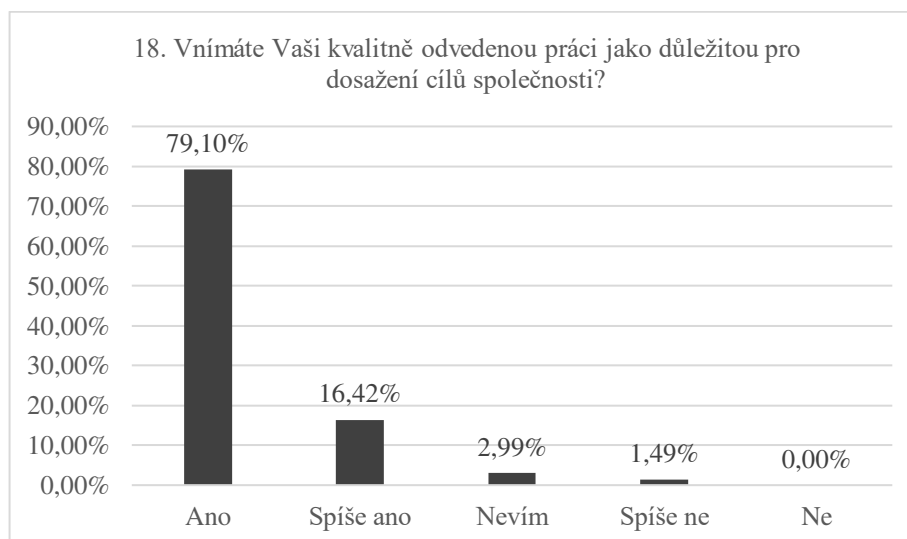
**Graf č. 29: Doplnující graf k otázce č. 17**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 2.3.3.14. Otázka č. 18 – kvalita odvedené práce

Výsledky otázky č. 18 jsou poměrně jednoznačné ve prospěch kladných odpovědí, proto bližší analýza podle oddělení není nutná.

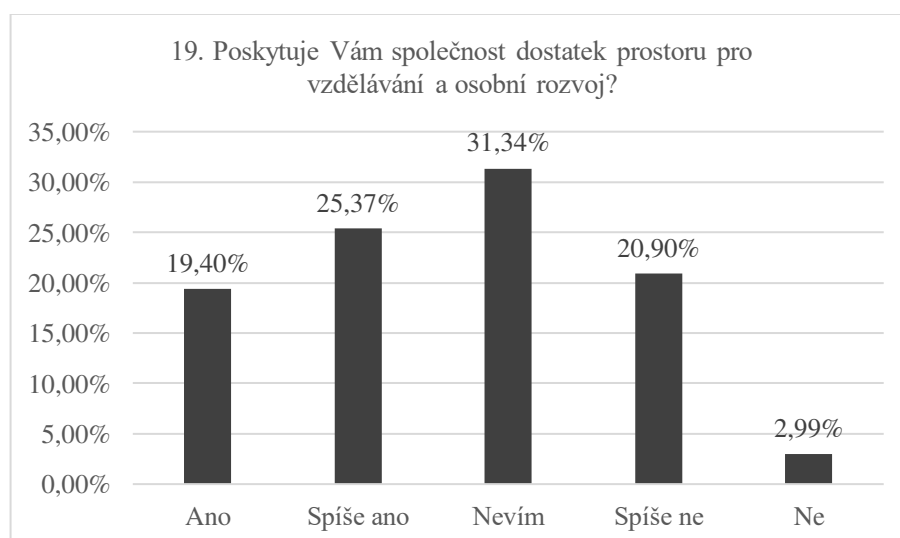


**Graf č. 30: Vnímáte Vaši kvalitně odvedenou práci jako důležitou pro dosažení cílů společnosti?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.15. Otázka č. 19 - vzdělávání

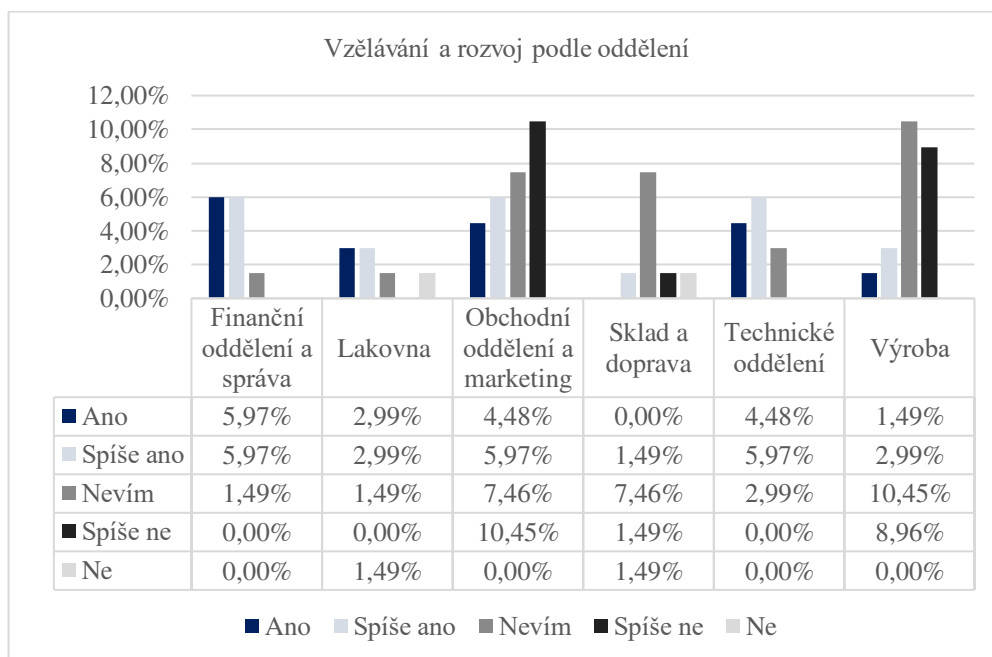
Otázka č. 19 a 20 se zaměřovala na kariéru a vzdělávání, kdy podle výsledků otázky č. 19 (graf č. 31) nejsou výsledky tak jednoznačné a pokud jde o otázku č. 20, jsou výsledky spíše negativní, viz graf č. 33.



**Graf č. 31: Poskytuje Vám společnost dostatek prostoru pro vzdělávání a osobní rozvoj?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při bližší analýze odpovědí se dá říct, že nejvíce nejednoznačných a negativních odpovědí zadali respondenti z oddělení výroby, skladu a prodeje.

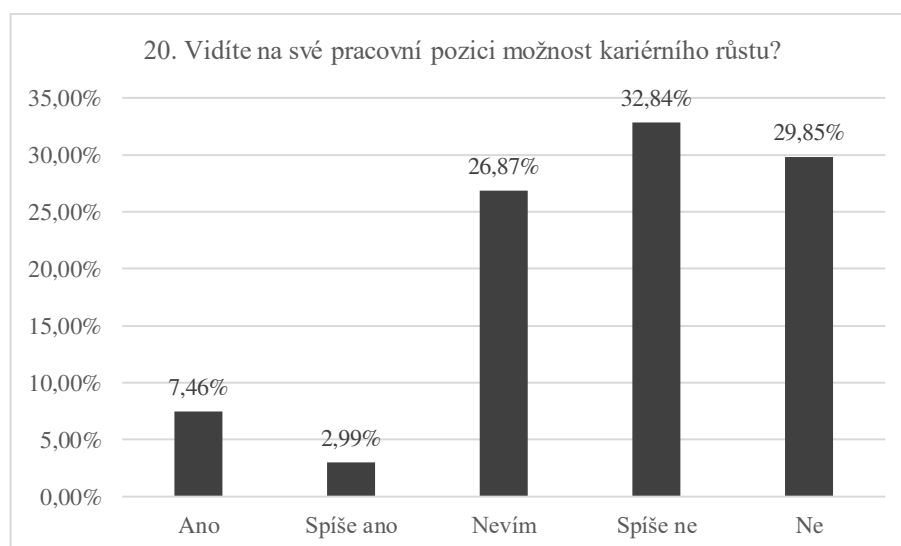


**Graf č. 32: Doplnující graf k otázce č. 19**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.16. Otázka č. 20 – kariérní růst

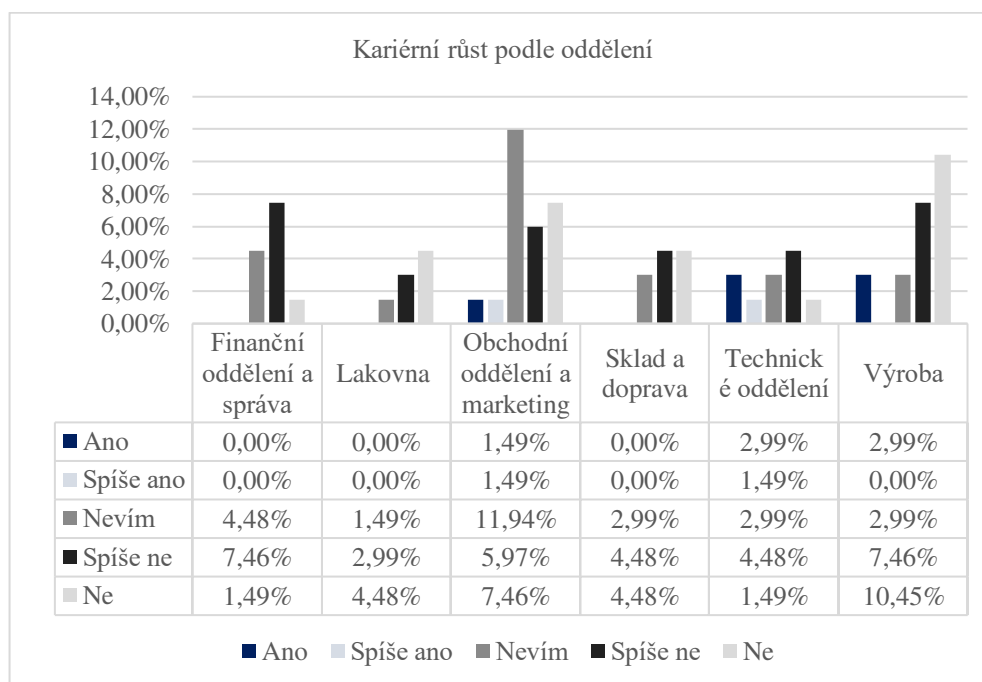
Jak už jsem uvedla v kapitole 2.3.3.15, výsledky otázky dotazující se na možnost kariérního růstu jsou spíše negativní, viz graf níže.



**Graf č. 33: Vidíte na své pracovní pozici možnost kariérního růstu?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bližší analýza odpovědi z pohledu oddělení ukazuje, že nejvíce negativních a nejednoznačných odpovědi připadlo na respondenty z oddělení výroby a prodeje a také překvapivě z oddělení financí a správy.

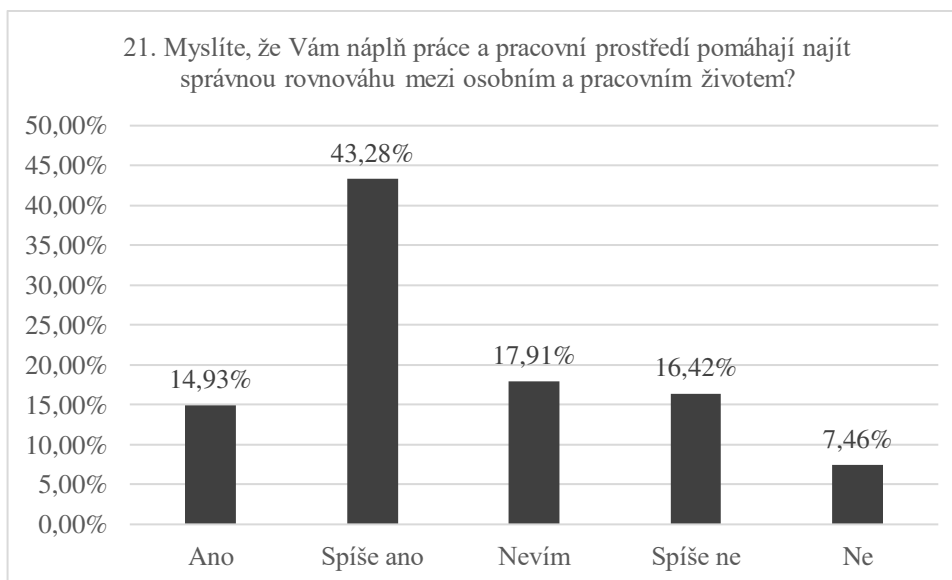


**Graf č. 34: Doplnující graf k otázce č. 20**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.17. Otázka č. 21 – Worklife balance

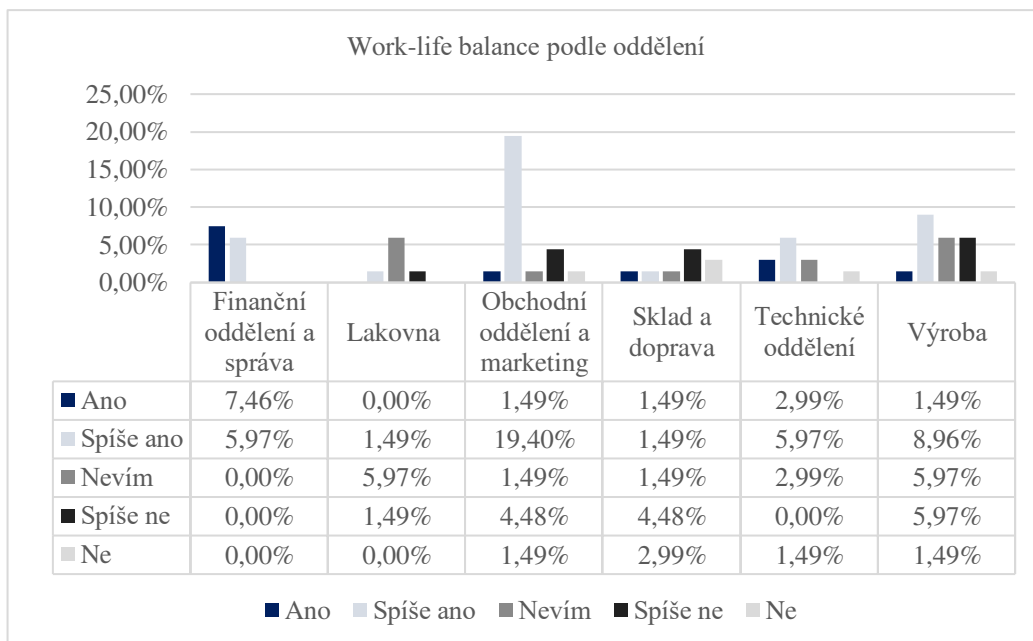
Otázka č. 21 a 22 se týká oblasti kvality života v práci. Podle celkových výsledků otázky č. 21 (graf č. 35), většina pracovníků (39; 58,21 %) dokáže ve stávající práci nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.



**Graf č. 35: Myslíte, že Vám náplň práce a pracovní prostředí pomáhají najít správnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podrobnější analýza odpovědí podle oddělení neukázala relevantní a zajímavé výsledky negativních a nejednoznačných odpovědí, viz graf č. 36 na další straně.

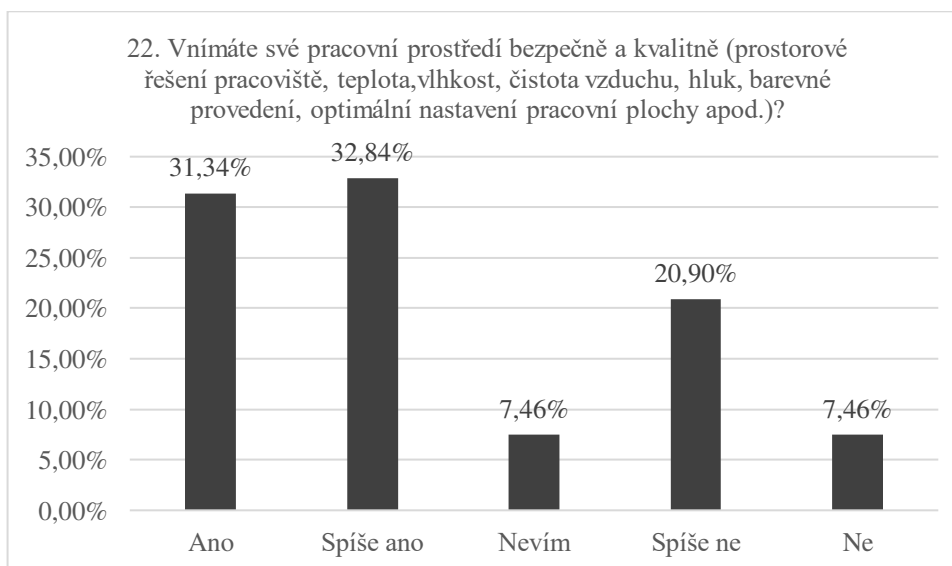


**Graf č. 36: Doplňující graf k otázce č. 21**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.18. Otázka č. 22 – kvalita pracovního prostředí

Výsledky otázky č. 22 naznačují, že nejvíce respondentů spíše vnímá své prostředí kvalitně a bezpečně. Celkové výsledky dále ukazují, že 14 respondentů spíše nevnímá své pracoviště bezpečně a kvalitně, což je poměrně vysoké číslo.

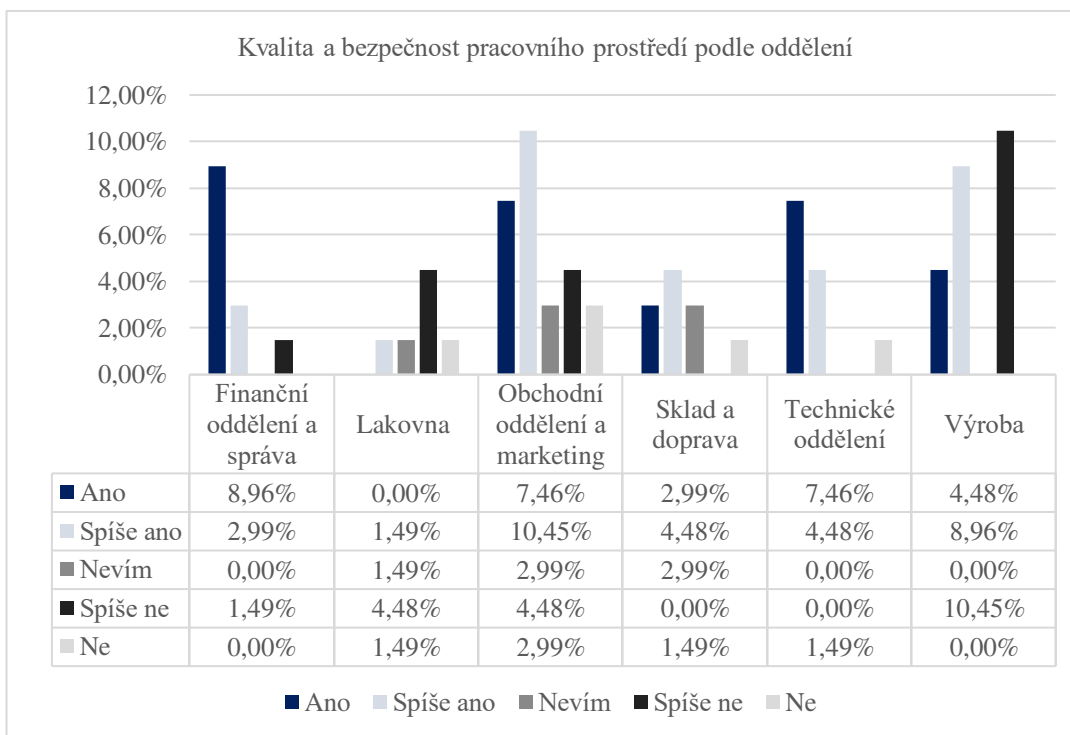


**Graf č. 37: Vnímáte své pracovní prostředí bezpečně a kvalitně (prostorové řešení pracoviště, teplota, vlhkost, čistota vzduchu, hluk, barevné provedení, optimální nastavení pracovní plochy apod.)?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bližší výsledky otázky podle oddělení ukázaly, že nejvíce respondentů z oddělení výroby uvedlo, že spíše nevnímají své pracovní prostředí bezpečně a kvalitně. Přesto ale v daném oddělení více respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně nebo spíše kladně.

Negativní odpovědi jsou napříč většiny oddělení a jsou spíše kusové.

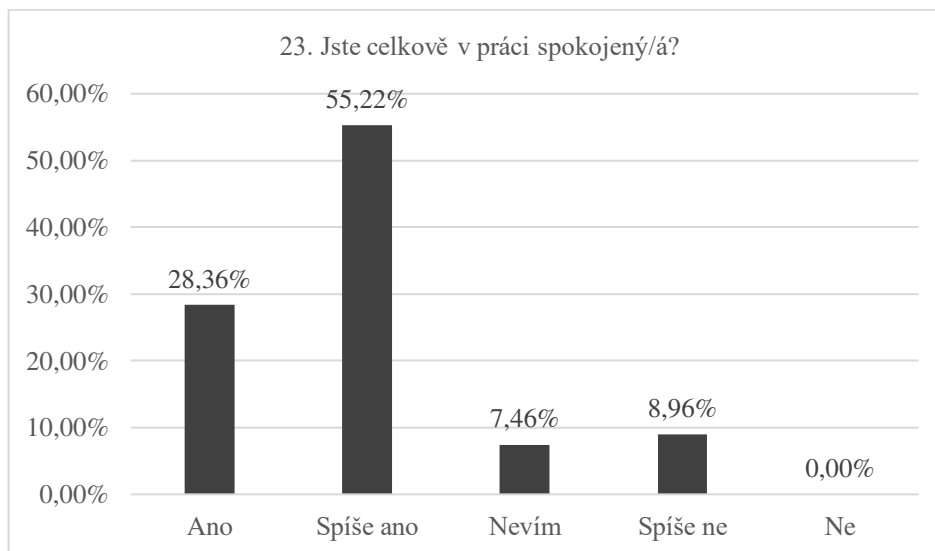


**Graf č. 38: Doplňující graf k otázce č. 22**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.19. Otázka č. 23 – celková spokojenost

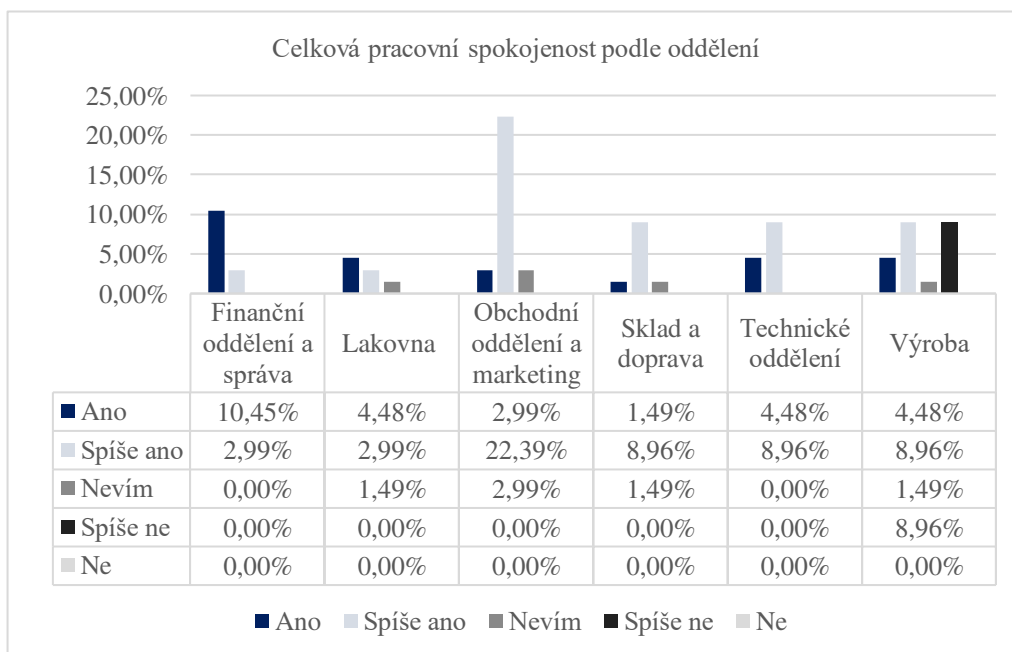
Z pohledu celkové spokojenosti zaměstnanců se dá říct, že většina respondentů (celkem 56) je v práci celkově spokojená.



**Graf č. 39: Jste celkově v práci spokojený/á?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bližší analýza odpovědí podle oddělení ukázala, že všichni respondenti, kteří zvolili možnost spíše ne, pracují v oddělení výroby.

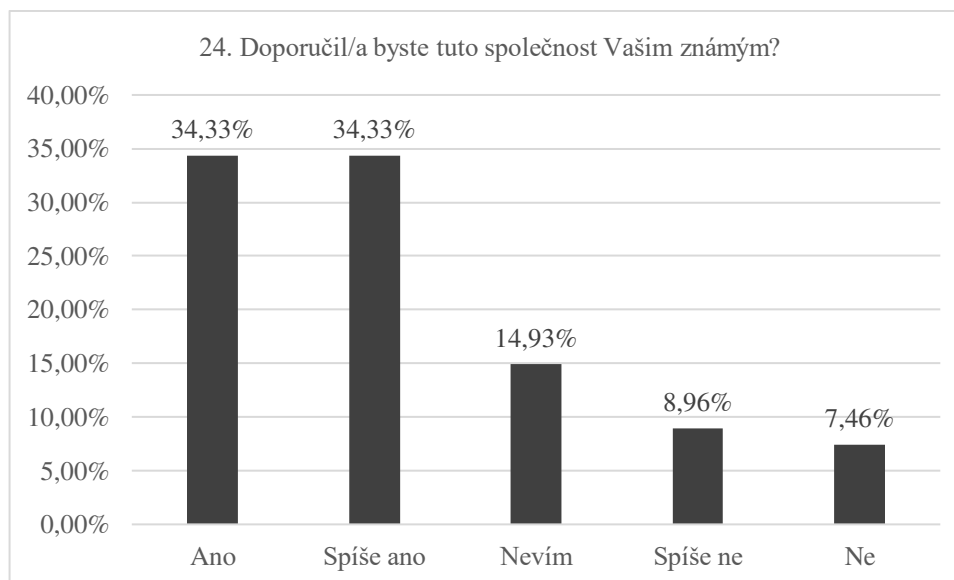


**Graf č. 40: Doplnující graf k otázce č. 23**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.20. Otázka č. 24 – doporučení společnosti

Celkové výsledky otázky č. 24 ukazují, že většina pracovníků (celkem 46, 68, 66 %) by spíše doporučila společnost XY, s.r.o. svým známým, což je poměrně vysoké číslo z celkového počtu respondentů a určitě pozitivní zpráva pro analyzovanou společnost.



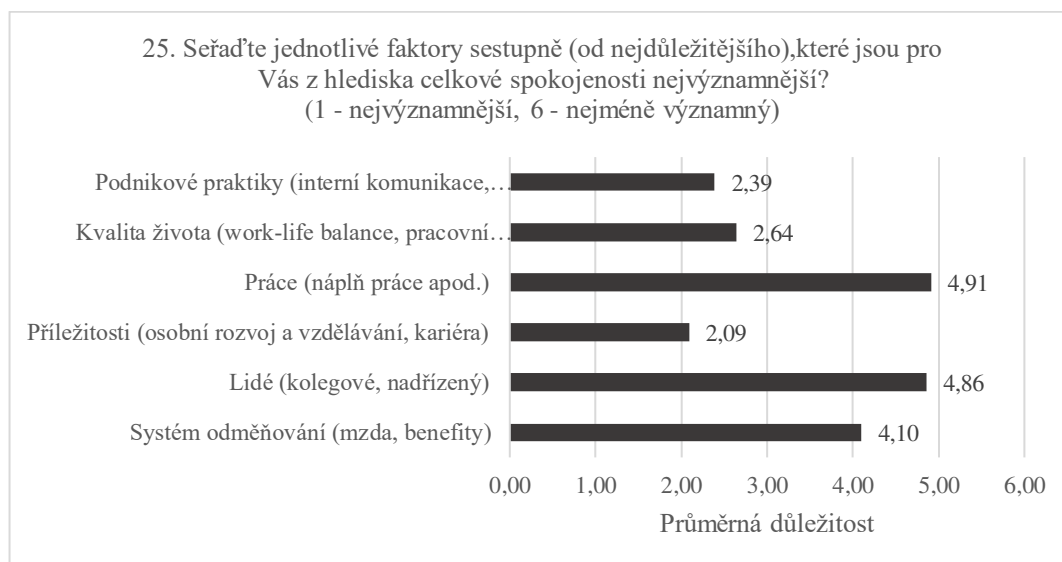
**Graf č. 41: Doporučil/a byste tuto společnost Vaším známým?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 2.3.3.21. Otázka č. 25 – důležitost jednotlivých faktorů spokojenosti

Výsledky otázky č. 25 ukazují, že podle průměrné důležitosti je pro zaměstnance společnosti XY, s.r.o. nejvýznamnější oblast *práce, lidé a systém odměňování*.



**Graf č. 42: Seřadte jednotlivé faktory sestupně (od nejdůležitějšího), které jsou pro Vás z hlediska celkové spokojenosti nejvýznamnější?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 2 zobrazuje počty nejčastějších odpovědí v rámci jednotlivých oblastí spokojenosti a v rámci jednotlivých stupňů významnosti. Tyto výsledky kopírují výsledky otázky č. 25, avšak hodnoty jsou uvedeny *absolutně v počtech odpovědí*, nikoliv v průměrné důležitosti, kterou byli zobrazeny výsledky prostřednictvím webové platformy [www.surveio.com](http://www.surveio.com). Z absolutních počtů odpovědí lze vidět, že první tři místa, tj. práce, lidé a systém odměňování jsou stejné a jednoznačné jako u průměrné důležitosti, výsledky v případě významnosti 4-6 už stejné a jednoznačné nejsou.

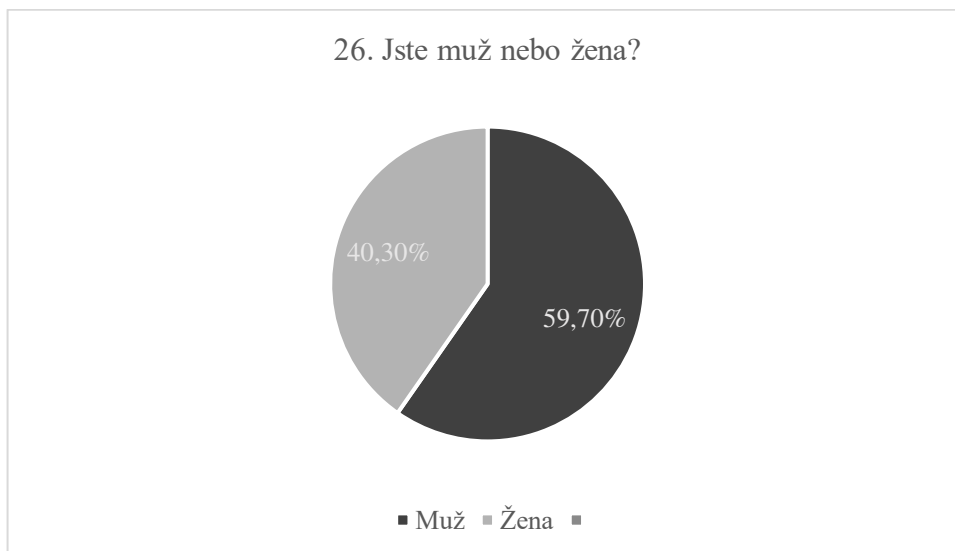
**Tabulka č. 2: Doplnující tabulka k otázce č. 25 – absolutní četnost odpovědí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejčastější odpovědi podle jednotlivých oblastí						
Název faktoru spokojenosti	1	2	3	4	5	6
Systém odměňování (mzda, benefity)	10	12	28	12	2	3
Lidé (kolegové, nadřízený)	21	28	10	5	2	1
Příležitosti (osobní rozvoj a vzdělávání, kariéra)	1	1	2	13	32	18
Práce (náplň práce apod.)	28	21	10	3	2	3
Kvalita života (work-life balance, pracovní prostředí)	5	2	10	16	15	19
Podnikové praktiky (interní komunikace, strategie, hodnoty, poslání)	2	3	7	18	14	23

### 2.3.3.22. Otázka č. 26 - pohlaví

Jak bylo už řečeno, ve společnosti převažují muži s celkem 60 %, což lze vidět i na skladbě odpovědí podle pohlaví. Dotazník vyplnilo celkem 40 mužů a 27 žen.

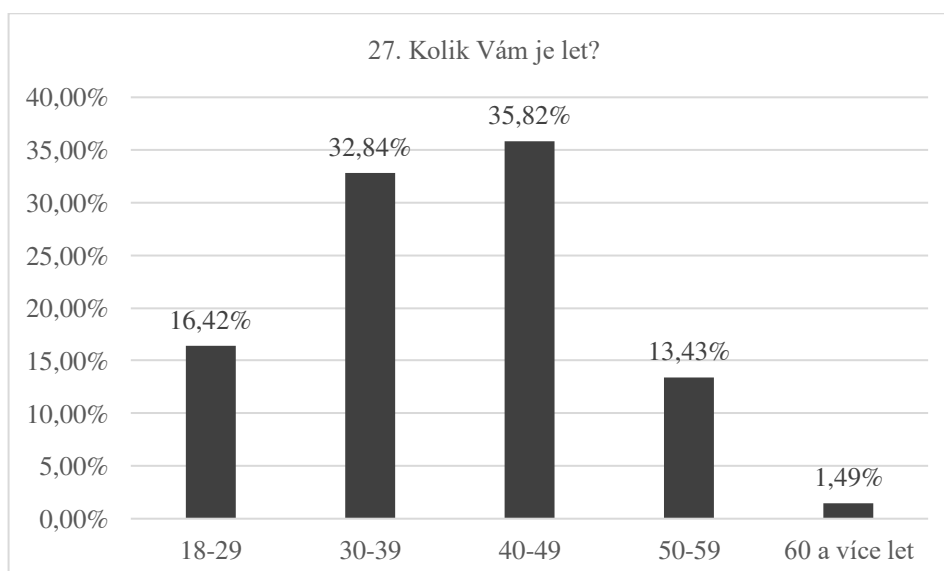


**Graf č. 43: Jste muž nebo žena?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.23. Otázka č. 27 - věk

Otázka č. 27 ukazuje, že nejvíce je ve společnosti XY, s.r.o. zastoupena kategorie pracovníků ve věku 40-49 let a 30-39 let.

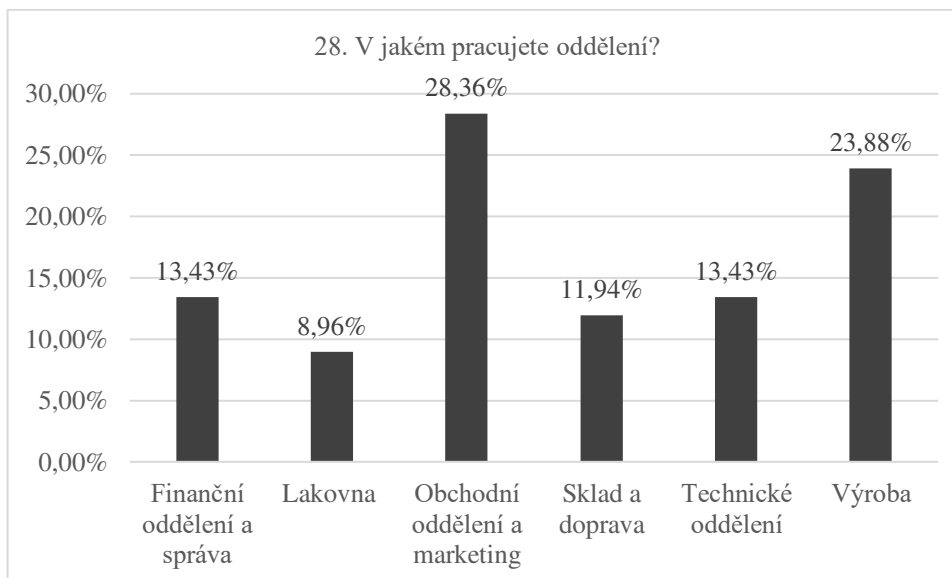


**Graf č. 44: Kolik Vám je let?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.3.24. Otázka č. 28 - oddělení

Graf č. 45 ukazuje počet respondentů z jednotlivých oddělení, podrobnější popis dat je vshrnutý již v kapitole 2.3.1, která se zabývala návratností.



**Graf č. 45: V jakém oddělení ve společnosti pracujete?**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.4. Výsledky výzkumných otázek

Tato kapitola poslouží k potvrzení nebo vyvrácení dílčích výzkumných otázek, které byly stanoveny v kapitole 2.3.2 před začátkem průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Podle tabulky č. 2. je nejčastějším zmiňovaným faktorem spokojenosti oblast práce, proto byla výzkumná otázka VO1 vyhodnocena jako nepravdivá. Dále podle absolutních četností v tabulce č. 2 systém odměňování zvolilo celkem 10 respondentů jako nejdůležitější, což tvoří z celkového počtu respondentů 14,93 %, proto byla zamítnutá také výzkumná otázka č. 2.

Podle výzkumné otázky č. 3 (VO3) je oblast lidé druhým nejčastěji zmiňovaným faktorem spokojenosti zaměstnanců, toto tvrzení lze podle hodnot v tabulce č. 2 označit jako pravdivou. Stejně tak lze označit za pravdivou výzkumnou otázku č. 4 (VO4), která uvádí, že benefit sickdays je nejčastěji zmiňovaným benefitem, který zaměstnancům chybí s celkovým počtem odpovědí 33, viz graf č. 14. Přehled výzkumných otázek a jejich výsledků je znázorněný níže v tabulce č. 3.

**Tabulka č. 3: Výsledky výzkumných otázek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výzkumná otázka	Popis	Výsledek
VO1	Systém odměňování je nejčastěji zmiňovaným faktorem spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.	<b>Nepravda</b>
VO2	Systém odměňování zmiňuje alespoň 50 % dotazovaných ve vybrané společnosti jako nejdůležitější faktor jejich spokojenosti.	<b>Nepravda</b>
VO3	Oblast lidé je druhým nejčastěji zmiňovaným faktorem spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.	<b>Pravda</b>
VO4	Sickdays je nejčastěji zmiňovaným chybějícím benefitem, který respondenti uvedli ve své odpovědi.	<b>Pravda</b>

### 2.3.4.1. Test nezávislosti znaků z kontingenční tabulky

Jako další analýzu výsledků dotazníků považuji za zajímavé prozkoumat, zda je celková spokojenost zaměstnanců závislá na oddělení, protože z dosavadních výsledků průzkumu tato závislost vplývá. Jako test pro výpočet bude zvolený test  $\chi^2$  (chí-kvadrát) nezávislosti v kontingenční tabulce.

**Tabulka č. 4: Údaje pro test nezávislosti č. 1**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Test nezávislosti znaků	
Závislost spokojenosti zaměstnanců na oddělení	
<b>H0:</b>	Znaky jsou nezávislé
<b>H1:</b>	Znaky jsou závislé

Na základě kontingenční tabulky absolutních četností (tabulka č. 5) a očekávaných četností byla spočítána p-hodnota a Cramerův koeficient kontingence. Hladina významnosti byla stanovena na 1 %. Hladina významnosti označuje míru rizika, že se při testování dopustíme chyby 1. druhu (neoprávněné zamítnutí hypotézy H0, přestože je platná) (Wikipedie, 2021). Je tedy žádoucí, aby hladina významnosti byla co nejnižší.

**Tabulka č. 5: Aktuální četnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka aktuálních četností					
	Ano	Nevím	Spíše ano	Spíše ne	Celkový součet
<b>Finanční oddělení a správa</b>	7	0	2	0	9
<b>Lakovna</b>	3	1	2	0	6
<b>Obchodní oddělení a marketing</b>	2	2	15	0	19
<b>Skład a doprava</b>	1	1	6	0	8
<b>Technické oddělení</b>	3	0	6	0	9
<b>Výroba</b>	3	1	6	6	16

**Tabulka č. 6: Očekávané četnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka očekávaných odpovědí				
	Ano	Nevím	Spíše ano	Spíše ne
<b>Finanční oddělení a správa</b>	2,552	0,672	4,970	0,806
<b>Lakovna</b>	1,701	0,448	3,313	0,537
<b>Obchodní oddělení a marketing</b>	5,388	1,418	10,493	1,701
<b>Sklad a doprava</b>	2,269	0,597	4,418	0,716
<b>Technické oddělení</b>	2,552	0,672	4,970	0,806
<b>Výroba</b>	4,537	1,194	8,836	1,433

P-hodnota je nejnižší hladinou významnosti, na které hypotézu  $H_0$  zamítáme (Masarykova univerzita, 2022). P-hodnota pro test nezávislosti byla vypočítaná v MS Excel pomocí funkce `chisq.test`, do které vstupují hodnoty aktuálních a očekávaných četností a která vrátí rovnou výslednou p-hodnotu. P-hodnota vyšla na 0,00353. Při zvolené 1% hladině významnosti lze hypotézu  $H_0$  zamítnout, protože  $0,00353 < 0,01$ . Přijmeme alternativní hypotézu, tj. *znaky jsou na sobě závislé*.

#### **2.3.4.2. Cramerův koeficient kontingence**

Pro výpočet Cramerova koeficientu kontingence je potřeba znát hodnotu chí-kvadrát, celkový počet odpovědí a hodnotu  $r$  a  $s$ . (Neubauer, 2019)

Vzorec pro výpočet Cramerova koeficientu vypadá takto:

$$K = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * \min(r - 1, s - 1)}}$$

kde:

- $K$ ...Cramerův koeficient kontingence,
- $\chi^2$ ..... chí-kvadrát,
- $\min(r-1,s-1)$  ... menší z hodnot počtu jednotlivých odpovědí v kontingenční tabulce,
- $n$ ...počet odpovědí celkem. (Neubauer, 2019)

### Tabulka č. 7: Tabulka pro výpočet chí kvadrát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka očekávaných odpovědí					
	Ano	Nevím	Spíše ano	Spíše ne	Celkový součet
Finanční oddělení a správa	7,751	0,672	1,775	0,806	11,004
Lakovna	0,991	0,681	0,521	0,537	2,730
Obchodní oddělení a marketing	2,130	0,239	1,936	1,701	6,007
Sklad a doprava	0,709	0,272	0,567	0,716	2,264
Technické oddělení	0,079	0,672	0,213	0,806	1,770
Výroba	0,521	0,032	0,910	14,558	16,020
Celkový součet	12,181	2,567	5,922	19,125	<b>39,795</b>

Chí-kvadrát lze spočítat jako součet všech hodnot jednotlivých odpovědí podle oddělení, viz šedě podbarvené pole v tabulce č. 7.

Po dosazení do vzorce pro výpočet Cramerova koeficientu kontingence dostaneme hodnotu 0,4449, což poukazuje spíše na slabší závislost.

Čím blíže s tento koeficient blíží k nule, tím větší je nezávislost a čím více se blíží jedné, tím větší je závislost. (Neubauer, 2019)

#### Omezení testu nezávislosti

Podle Neubaera (2019) lze tento test použít, pokud alespoň 80 % hodnot očekávaných četností je větších než 5. Dále lze test použít, pokud žádná z hodnot není menší než 2 (Masarykova univerzita, 2022). V tabulce č. 7. lze vidět, že toto kritérium není splněno, nesplnění těchto podmínek snižuje spolehlivost testu.

Při nižších hodnotách očekávaných četností Neubauer doporučuje seskupit některé řádky nebo sloupce, které je teoreticky možné spojit (např. odpověď ano a spíše ano nebo některá oddělení). (Neubauer, 2019)

Avšak ani při spojení některých odpovědí (ano/spíše ano a ne/spíše ne) nedosáhly teoretické četnosti požadovaných podmínek.

### 2.3.5. Diskuze a shrnutí

Závěrem výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s.r.o. lze říct, že celkově jsou zaměstnanci v práci spokojeni a společnost by doporučili svým známým, což je pro vybranou společnost určitě pozitivní výsledek. Při podrobnější analýze výsledků byly zjištěny nedostatky a úzká místa v rámci jednotlivých oblastí spokojenosti zaměstnanců a v rámci oddělení, tato kapitola má za cíl shrnout výsledky průzkumu.

#### *Pracovní náplň*

Pokud jde o pracovní náplň zaměstnanců, nebyly zjištěny závažné nedostatky, které by bylo potřeba eliminovat. Co se týká jednotvárnosti práce, očima zaměstnanců se ve společnosti vyskytuje málo, avšak nejvíce negativních odpovědí přišlo od respondentů z oddělení výroby, kde je práce manuální. Přesto ale zájem o rozšiřování a obohacování pracovní náplně není tak velký, aby se vyplatilo jej realizovat.

#### *Únava a stres*

Únava a stres se vyskytuje u zaměstnanců poměrně často, převážně v oddělení marketingu a výroby, což není překvapující. Jak už bylo dříve řečeno, v oddělení prodeje a marketingu se pracovníci potýkají s větší mírou stresu a s ním spojené únavy, jelikož mnoho z nich je v přímém kontaktu se zákazníkem, s čímž je spojené řešení různorodých a akutních situací, aby zákazník byl spokojený.

Naopak ve výrobě lidé mohou zažívat více únavy a stresu z toho důvodu, že většina z nich při výrobě manipuluje s těžšími materiály, navíc v období sezóny často pracují nad rámec pracovní doby, aby všechny zakázky byly dokončeny v termínu, protože s tím dále souvisí logistika a doprava směrem k zákazníkovi.

#### *Zdroje a informace*

Pokud jde o dostatek zdrojů a informací, převážná část respondentů uvedla, že má dostatek zdrojů a informací, kromě marketingového oddělení.



### *Spokojenost se mzdou a benefity*

Co se týká spokojenost se mzdou a benefity, převažovaly kladné odpovědi. Největší výkyvy se mzdovou spokojeností lze pozorovat u marketingového oddělení a u výroby. Pracovníci v obou odděleních jsou se svou mzdou spíše nespokojeni, ale vzhledem k malému počtu respondentů z tohoto oddělení nelze tyto výsledky zobecnit pro celé oddělení.

Z průzkumu spokojenosti s benefity vyšlo najevo, že nejoblíbenějšími benefity jsou vánoční odměny, dodatková dovolená a benefit zdraví při splnění pracovního fondu. Naopak nejméně důležitým benefitem pro zaměstnance jsou firemní akce a závodní stravování. Zaměstnanci by měli zájem o benefit sickdays, příspěvek na dovolenou nebo na dopravu.

### *Lidé*

V této oblasti spokojenosti bylo zjištěné úzké místo převážně v oddělení výroby a pak dále také v oddělení marketingu a prodeje, kde se podle odpovědí respondentů nejčastěji vyskytuje šikana nebo sexuální obtěžování. Přestože hranice vnímání těchto faktorů mohou být subjektivní, zcela určitě toto chování má vliv na spokojenost v práci a se vztahy na pracovišti, což reflektují i výsledky.

Spokojenost zaměstnanců s podporou nadřízeného není jednoznačná ve výrobě a skladu. Spokojenost se spravedlivým nadřízeným hodnotili nejvíce negativně v oddělení marketingu a výroby. Z celkového pohledu se ale dá říct, že jsou zaměstnanci se vztahy a lidmi na pracovišti spokojeni.

### *Podnikové praktiky*

Pokud jde o informovanost pracovníků, v této oblasti nebyly zjištěny závažné nedostatky. Co se týká dlouhodobého směřování společnosti a jeho ztotožnění zaměstnanců, nejvíce nejistě odpovídali zaměstnanci z oddělení marketingu.

### *Kariéra a vzdělávání*

Výsledky průzkumu spokojenosti v oblasti vzdělávání ukázaly, že je tato oblast vnímaná nejednoznačně až spíše negativně v oddělení výroby, marketingu, a také skladu. Možnost kariérního růstu je vnímána spíše negativně v oddělení výroby, skladu a prodeje a v oddělení financí a správy. Oblast kariéry a vzdělávání byla podle důležitosti respondentů stanovena na 5. místo.

### *Pracovní prostředí*

Pokud jde o výsledky otázky týkající se work-life balance a bezpečnosti pracovního prostředí, bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců v oddělení výroby nevnímá svou práci bezpečně a kvalitně, celkové výsledky za dané oddělení však nehovoří tak jednoznačně.

Podle výsledků celková spokojenost s prací převažuje, přičemž ale nejvíce negativních odpovědí připadlo na zaměstnance z oddělení výroby, což není překvapivé, vzhledem k možnému výskytu šikany a sexuálního obtěžování a kterému by společnost měla věnovat pozornost. Test nezávislosti znaků spokojenosti zaměstnanců a oddělení taktéž poukázal na to, že spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti závisí na oddělení, ve kterém daný respondent pracuje.

Jako nejdůležitější aspekty spokojenosti zvolili respondenti oblast *práce, oblast lidí a systém odměňování* v tomto pořadí.

#### **2.3.5.1. Omezení a limity průzkumu**

Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s.r.o. má své limity a omezení v tom, že na dotazník neodpověděli všichni zaměstnanci, ale zhruba 54 %, což ale i přesto je poměrně dobrý výsledek, pokud uvážíme, že se průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti prováděl vůbec poprvé.

Dále je potřeba uvést, že průzkum byl prováděný průřezově v určitém časovém období a nebyl opakovaný např. po 6 měsících nebo roce, aby se mohly výsledky obou průzkumů porovnat.

Výsledky mohou být také ovlivněny postojem a ochotě respondentů odpovídat pravdivě a skutečně, což se dá bohužel těžko ovlivnit.

### **3. VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ**

Z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s.r.o. vyšlo najevo, že nejužším místem spokojenosti zaměstnanců převážně v oddělení výroby a marketingu je výskyt šikany a sexuálního obtěžování, dále informovanost, kariéerní postup a únava a stres. Doplňující informace ke zpracování návrhové části diplomové práce byly opět čerpány z rozhovorů s personalistkou ve vybrané společnosti XY, s.r.o. a z vlastní zkušenosti.

#### **3.1.Šikana a sexuální obtěžování**

Z výsledků průzkumu výskytu šikany na pracovišti ve vybrané společnosti XY, s.r.o. je vidět, že výskyt šikany z celkového počtu 64 respondentů, kteří zodpověděli tuto otázku dobrovolně, je v 18, 75 % případech responzí. U sexuálního obtěžování je toto číslo nižší – celkem 8,96 % z 67 respondentů. Tato čísla mohou být však ve skutečnosti ještě vyšší, protože na dotazník odpověděla zhruba polovina zaměstnanců, proto považují za důležité se tomuto tématu v návrzích práce věnovat.

Podle průzkumu v českém pracovním prostředí se šikana vyskytuje v 20 % napříč veřejným, soukromým a neziskovým sektorem, přičemž obětí šikany jsou převážně ženy (77, 30 %). V soukromém sektoru se šikana tvoří 17,62 % z celkového počtu šikanovaných zaměstnanců, nejvíce se šikana vyskytuje ve veřejném sektoru. V Evropské unii se průměrný výskyt šikany na pracovišti odhaduje na 14 %. (Cakirpaloglu, a další, 2016)

Podle výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců v společnosti XY, s. r. o. je šikana rovnoměrně rozdělená mezi pohlavím (9,38 % mužů a 9,38 % žen), přičemž nejvíce se vyskytuje u zaměstnanců ve věku 40-49 let (9,38 %), dále poté ve věku 30-39 let (7,81 %) a ve věku 18-29 let (1,56 %)

U sexuálního obtěžování je rozložení pohlaví stejně rovnoměrné jako u šikany (4,48 % mužů a 4,48 % žen). Pokud jde o sexuální obtěžování podle věku, nejvíce se vyskytuje ve věku 30-39 let (5,97 %) a dále poté ve věku 40-49 let (2,99 %).

### 3.1.1. Návrhy na opatření

Šikana na pracovišti má nepochybně dopad na spokojenost zaměstnanců. V této kapitole budou představeny návrhy na opatření k zamezení šikany na pracovišti ve vybrané společnosti XY, s.r.o.

#### **Online schránka důvěry**

V první řadě doporučuji zřídit online schránku důvěry - *Nenech to být*, která vznikla na základě přijetí evropské směrnice na ochranu oznamovatelů, tzv. whistleblowerů ve veřejné správě. Původní český návrh pro soukromé firmy nad 25 zaměstnanců uvažoval povinnost zavedení pro tyto společnosti do konce března 2022, ale vzhledem k podzimním volbám do poslanecké sněmovny se přijetí tohoto návrhu zpozdilo, firmy ale mohou oznamovací systém zavést už nyní (Hejná, 2021).

Zavedení online schránky důvěry by poskytlo příležitost obětem nebo svědkům šikany nahlásit incident vedení, které na to bude moci poté zareagovat.

Společnost aktuálně nemá zavedenou žádnou schránku důvěry.

*Funkce platformy:*

- historie a možnost jednoduché analýzy dat,
- oznamovací formulář na míru, individuální nastavení přístupů,
- možnost delegování náročnějších případů a další. (NNTB, 2022)

*Výhody zavedení online schránky důvěry:*

- je v souladu s předpisem evropské směrnice,
- hlídá termíny podle platné legislativy a zasílá upozornění,
- umožňuje další komunikaci s oznamovatelem bez nutnosti vystoupení z anonymity,
- šifrovaná databáze,
- možnost poznámek, hlasových zpráv,
- právní pomoc při tvorbě interní směrnice,
- přístup odkudkoliv a další. (NNTB, 2022)

V rámci komunikace implementace online schránky důvěry dále doporučuji předem vyslat podporu směrem k zaměstnancům, kteří by se s šikanou setkali a zároveň vyslat jasný signál postoje společnosti, že toto chování je neetické a nebude podporované.

### **Přijetí dalšího zaměstnance (personalisty) na částečný úvazek**

Aktuálně firma zaměstnává 1 člověka pro personální agendu a 1 externí mzdovou účetní. Ke stávající personalistce doporučuji přijmout dalšího zaměstnance na částečný úvazek, který by se také proškolil na léčbu a prevenci šikany, aby byli zaměstnanci vzájemně zastupitelní a aby další dodatečná agenda spojená s šikanou nebyla pro stávající personalistku neúnosná. Dalším důvodem, aby si společnost vyškolila a vychovala vlastní zaměstnance, kteří budou schopni tyto situace ve společnosti řešit. Krátkodobě je sice možné outsourcovat např. služby firemního ombudsmana, z dlouhodobého hlediska toto řešení však není ideální, protože služby ombudsmana mohou při dlouhodobém využívání společnost finančně zatížit více než náklady na vlastního zaměstnance.

### **Vzdělávání a školení interních specialistů**

V otázce školení zaměstnanců jsem oslovila společnost Free Mobbing institut, z.ú., která nabízí systém školení interních zaměstnanců, kteří po absolvování kurzů budou proškolení na oblast šikany na pracovišti.

Školení se skládá ze 3. částí – vztahová patologie a její souvislosti, krizové řízení v praxi a zavedení důstojného pracoviště v organizaci, všechny tři školení dohromady stojí 30 000 Kč a časová potřeba jednoho školení je 6-8h pro 5-10 osob (Švejdrová, 2022).

### **Školení všech zaměstnanců**

V současné situaci bych společnosti doporučila zařadit šikanu do *pravidelného školení bezpečnosti a ochrany práci při práci*, aby zaměstnanci byli proškolení o tom, jak šikanu rozpoznat, jak jí předcházet apod. Jde o to, aby byli proškoleni nejenom vybrané kontaktní osoby, ale i zaměstnanci.

Aktuálně školení požární ochrany a bezpečnosti zdraví při práci pro společnost zajišťuje proškolená externí fyzická osoba podnikající, další termín školení je naplánovaná na leden 2023.

Školení šikany v rámci školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nabízí Školení BOZP.cz v základním kurzu (Šimek, 2022).

## **3.2.Zdroje a informace, podpora a spravedlivost nadřízeného**

Z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců dále vyplynulo, že v oddělení marketingu a prodeje zaměstnancům chybí dostatek zdrojů a informací a podpora a spravedlivost nadřízeného. Personální strategie v této oblasti by se měla zaměřit na komunikaci nadřízených se svými podřízenými a jejich trénink pro správné vedení lidí např. v podobě *vzdělávacích workshopů*. Komunikaci je možné posílit *pravidelnými schůzkami celého týmu a pravidelné využívání platformy* (MS Teams, Outlook), která umožňuje průběžnou komunikaci pro sdílení nejdůležitějších informací nadřízeného s podřízenými i mimo pravidelné schůzky. Platformu mohou využívat pouze pracovníci, kteří mají pracovní počítač nebo notebook. Dále častěji pořádat mini *teambuildingové akce*, které posílí propojení a důvěru nejen mezi nadřízenými a podřízenými, ale i mezi podřízenými navzájem.

## **3.3.Zavedení nových benefitů**

Podle výsledků průzkumu by zaměstnanci nejvíce ocenili zavedení nového benefitu sickday (zdravotní volno), příspěvek na dovolenou a dopravu. Podle sdělení personalistky se při vstupních pohovorech často uchazeči o zaměstnání benefit příspěvek na dopravu často zajímají.

### **3.3.1. Sickday na 3 dny**

Benefit sickday se obvykle poskytuje nad rámec dovolené a je pro zaměstnance výhodný tehdy, pokud potřebují překlenout krátkodobé zdravotní potíže, aniž by museli mít potvrzení od lékaře.

Benefit sickday není právně nijak upraven, tedy zaměstnavatel má možnost si podmínky čerpání benefitu stanovit např. interním předpisem nebo kolektivní smlouvou (Landwehrmann, 2018).

Zavedení benefitu sickday je z hlediska zaměstnavatele dodatečným nákladem, nicméně tento benefit může přispět ke spokojenosti zaměstnanců, vzájemné důvěře a konkurenceschopnosti na trhu práce, proto ho doporučuji zařadit do systému benefitů.

Protože podmínky tohoto benefitu nejsou nijak právně ukotveny, zaměstnavatel jej může po zvážení ze systému benefitů následně opět vyloučit.

### **3.3.2. Příspěvek na dopravu**

Jelikož se jedná o firmu, která sídlí v průmyslové zóně v místě, kde nezastavuje autobus ani městská hromadná doprava, zaměstnanci se do práce většinou dopravují vlastním autem. Jak jsem uvedla výše, mnoho uchazečů o zaměstnání se právě o tento benefit zajímá, přičemž i výsledky průzkumu ukázaly, že by i stávající zaměstnanci o tento benefit měli zájem.

Tento benefit by mohl nahradit benefit zdraví – po očkování, u kterého uvažuje o zrušení vzhledem k příznivé pandemické situaci spojené s onemocněním covid-19.

Benefit by byl poskytován všem zaměstnancům kvartálně ve výši 2 000 Kč.

### **3.4. Únava a stres**

V rámci zmírnění únavy a stresu navrhuji ve společnosti vytvořit odpočinkovou místnost s relaxační zónou, aby ji zaměstnanci mohli v době pauzy využít a částečně změnit pracovní prostředí.

Relaxační místnost upravit vhodně tak, aby působila uklidňujícím dojmem, např. výmalbou stěn jemnou zelenou barvou apod. Dále místnost vybavit sedacími pytlí, koupit např. stolní fotbal, rádio, květinami apod.

Ve vybrané společnosti XY, s. r. o. je aktuálně jedna volná místnost o rozloze cca 12m<sup>2</sup>, která je umístěna v 1. patře, kudy prochází pracovníci z výroby do šaten a pracovníci z kanceláří.

V místnosti je vestavěná skříň, kam by zaměstnanci mohli přinést a doplnit knihami, které už doma nevyužijí a případně vyměnit a přečíst si knihy, které doma nemají.

### **3.5.Kariérní řád a příležitost k osobnímu rozvoji**

Pokud jde o vnímání možnosti kariérního růstu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že zaměstnanci spíše nevidí příležitost k rozvoji kariéry. Ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců bych doporučila zanalyzovat strukturu jednotlivých pracovních pozic a vypracovat možnou strukturu kariérního růstu pro daná pracovní místa a komunikovat ji směrem k zaměstnancům. Přestože je kariéra ve společnosti řízena individuálními potřebami firmy, vymezení základní struktury možného kariérního růstu by mohlo motivovat pracovníky ke snaze se dál rozvíjet, posouvat a angažovat.

Postup plánování kariéry a rozvoje může být definován těmito kroky:

- 1. identifikace potřeb společnosti,*
- 2. návrh struktury kariéry a rozvoje,*
- 3. komunikace směrem k zaměstnancům,*
- 4. realizace a vyhodnocování.*

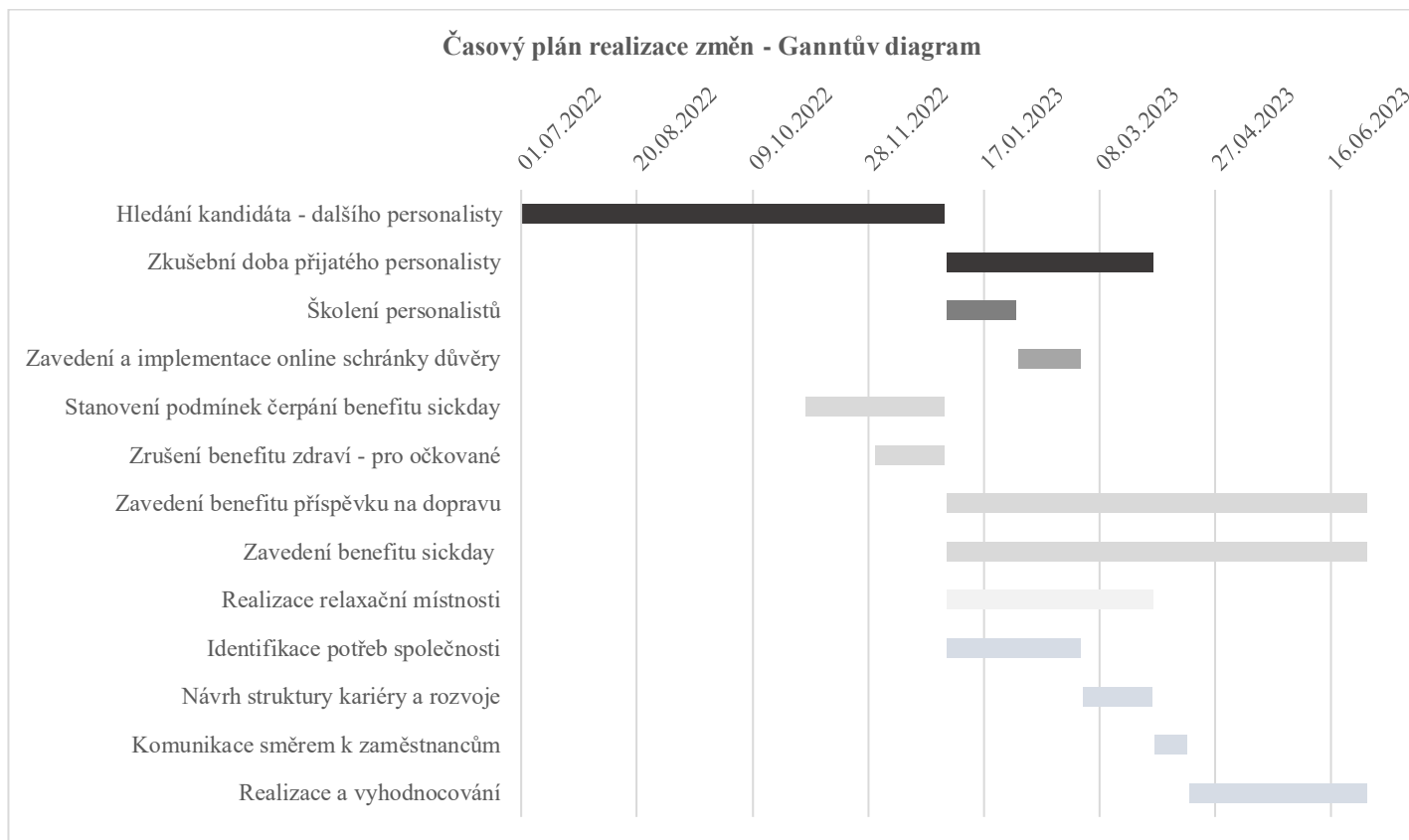
### **3.6.Časový plán navrhovaných změn**

V této kapitole budou navrženy předběžné doby trvání jednotlivých činností a jejich posloupnost a návaznost na další činnosti v rámci zavádění změn ve vybrané společnosti XY, s.r.o.

Časový plán bude znázorněn pomocí Ganttova diagramu pro rychlejší orientaci, jednotlivé činnosti, jejich počátky a doby trvání budou podrobněji popsány v tabulce.



### 3.6.1. Ganttův diagram



**Obrázek č. 7: Ganttův diagram – časový plán**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.2. Popis činností

Tabulka č. 8: Popis jednotlivých činností zavádění změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název aktivity	Start	Konec	Doba trvání
Hledání kandidáta - dalšího personalisty	01.07.2022	31.12.2022	183
Zkušební doba přijatého personalisty	01.01.2023	31.03.2023	89
Školení personalistů	01.01.2023	31.01.2023	30
Zavedení a implementace online schránky důvěry	01.02.2023	28.02.2023	27
Stanovení podmínek čerpání benefitu sickday	01.11.2022	31.12.2022	60
Zrušení benefitu zdraví - pro očkované	01.12.2022	31.12.2022	30
Zavedení benefitu příspěvku na dopravu	01.01.2023	31.12.2023	364
Zavedení benefitu sickday	01.01.2023	31.12.2023	364
Realizace relaxační místnosti	01.01.2023	31.03.2023	89
Identifikace potřeb	01.01.2023	28.02.2023	58
Návrh struktury kariéry a rozvoje	01.03.2023	31.03.2023	30
Komunikace směrem k zaměstnancům	01.04.2023	15.04.2023	14
Realizace a vyhodnocování	16.04.2023	31.12.2023	259

Počátek 1. aktivity je naplánovaný na 1. 7. 2022, jednotlivé soubory podobných změn jsou pro lepší přehlednost barevně rozlišené. Konečné datum 31. 12. 2023 není datum konce změny, ale je uvedeno kvůli zobrazení pokračování činnosti, tj. aby příslušný sloupec pokračoval dál.

V rámci zavádění návrhů změn pro zlepšení stávající situace ve společnosti jsem se z hlediska posloupnosti změn zaměřila nejprve na hledání vhodného kandidáta na pozici nového personalisty na částečný úvazek, protože je to časově nejnáročnější aktivita a zároveň, aby se mohla spustit online schránka důvěry, je už potřebné mít personalisty proškolené.

V listopadu 2022 budou navrženy podmínky čerpání nového benefitu sickday a zrušení benefitu zdraví (pro očkované), komunikace těchto změn zaměstnancům by mohla být realizovaná na vánočním večírku, na kterém má prostor vedení s tím, že platnost těchto změn by byla stanovena na 1. 1. 2023.

Od 1. 1. 2023 by také mohla započít analýza a stanovení cílů a kariérních potřeb společnosti, plánování realizace vzniku relaxační místnosti a školení personalistů.

### 3.7.Kvantifikace a vyčíslení navržených změn

V této kapitole budou vyčísleny náklady navrhovaných změn. Tabulka č. 9 zobrazuje jednorázové náklady, které budou nutné pro přijetí opatření.

**Tabulka č. 9: Jednorázové náklady navrhovaných změn**

(Zdroj: Vlastní zpracování)<sup>1</sup>

<b>Kvantifikace jednorázových nákladů</b>	
<b>Nákladová položka</b>	<b>Náklady v Kč</b>
1. Školení personalistů - Mobbing free institut, z.ú.	30 000 Kč
2. Workshop pro nadřízené – 6 ks	20 400 Kč
<b>Relaxační místnost - náklady celkem</b>	<b>12 000 Kč</b>
3. Sedací pytle - 2 ks	3 600 Kč
4. Výmalba místnosti (12 m <sup>2</sup> ) a malířské potřeby <sup>2</sup>	1 000 Kč
5. Šipky	550 Kč
6. Stolní fotbal	5 000 Kč
7. květiny – 2ks velké a 6 ks malé	1 850 Kč
<b>Celkem</b>	<b>62 400 Kč</b>

Jak bylo uvedeno v návrhu školení personalistů, tento kurz stojí 30 000 Kč a časová potřeba jednoho školení je 6-8h. V rámci školení vedoucích pracovníků jsem zvolila kurz s názvem *Budování týmu a týmová spolupráce*, který je zaměřen na efektivní komunikaci v týmu a vedení a motivace lidí. Na kurz bude vysláno 6 pracovníků ve všech vedoucích pozicích, aby došlo k proškolení celého managementu a sjednocení znalostí.

Pokud jde o relaxační místnost, která není moc velká, vejdou se tam 2 sedací pytle, stolní fotbálek, šipky a pár květin. Výmalba a zvelebení relaxační místnosti bude provedeno dobrovolníky z řad zaměstnanců.

<sup>1</sup> Citace vybraných nákladových položek jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

<sup>2</sup> Tato položka byla stanovena na základě ceny barvy a dodatečné rezervy pro nákup malířských potřeb.

Vyčíslení nákladů na zavedení benefitu sickday je poměrně složité, protože dopředu je možné pouze nepřesně odhadovat, v jaké míře pracovníci využijí dny volna. Z pohledu nákladů je také rozdíl, zda benefit sickday využije vedoucí na vyšší pracovní pozici nebo řadový zaměstnanec. Vybraná společnost XY, s.r.o. by proto po spuštění tohoto benefitu měla situaci monitorovat, vyhodnotit a náklady spočítat až po určitém časovém období (kvartále, půlroce nebo roce), kdy budou známá přesná data, na základě kterých by mohla poté predikovat budoucí vývoj nákladů.

Příspěvek na dopravu nahradí benefit pro očkované, který je v současné době poskytován pouze očkovaným zaměstnancům. Očkovaných zaměstnanců je aktuálně ve společnosti 101. Tím dojde ke zvýšení původních nákladů z 808 000 Kč na 984 000 Kč, tj. dojde ke zvýšení ročních nákladů o 176 000 Kč.

Zavedení online oznamovacího systému ročně bude stát 17 880 Kč, zakoupení licence u společnosti, která zaměstnává do 150 pracovníků, stojí měsíčně 1 490 Kč<sup>3</sup>, přičemž implementace systému by neměla představovat problém, protože lze využít i webovou verzi.

Vybraná společnost XY, s. r. o. může nabídnout novému pracovníkovi hrubou mzdu ve výši 35 000 Kč za plný úvazek, při polovičním úvazku 20 hodin týdně se hrubá mzda snižuje na 17 500 Kč.

Tabulka č. 10 zobrazuje dodatečné roční náklady, které budou vyvolány rozhodnutím o přijetí opatření ke zlepšení stávající situace.

**Tabulka č. 10: Dodatečné roční náklady na opatření**

(Zdroj: Vlastní zpracování)<sup>4</sup>

Dodatečné roční náklady	
Opatření	Náklady v Kč
1. Online schránka důvěry (Nenech to být)	17 880 Kč
2. Příspěvek na dopravu (2 000 Kč/kvartál)	176 000 Kč
3. Přijetí dalšího personalisty na částečný úvazek	210 000 Kč
4. Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele (34 %)	74 400 Kč
5. Školení BOZP	13 530 Kč
<b>Celkem</b>	<b>491 810 Kč</b>

<sup>3</sup> Ceník této nákladové položky na opatření č. 1 je uveden v seznamu použitých zdrojů.

<sup>4</sup> Ceník vybraných nákladových položek na opatření jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

### 3.8. Shrnutí

Návrhová část diplomové práce měla za cíl předložit návrhy na opatření, které povedou ke zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s. r. o.

Jako nejslabší místo spokojenosti zaměstnanců se ukázalo, že se na pracovišti objevuje šikana a sexuální obtěžování. V návaznosti na toto zjištění byly doporučeny kroky v podobě přijetí nového personalisty na částečný úvazek a jeho společné proškolení s personalistkou, která nyní ve společnosti pracuje. Školení bude outsourcováno prostřednictvím společnosti *Mobbing Free Institut, z.ú.*, která se tomuto tématu dlouhodobě věnuje a školí interní specialisty ve společnostech. Současně bylo doporučeno také zařadit školení zaměřené na šikanu do pravidelného školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, aby se zvýšilo povědomí zaměstnanců o tomto jevu a podpořilo to jak prevenci, tak reakci a zpětnou vazbu na vzniklé incidenty.

Dále bylo navrženo zřízení *online oznamovací platformy Nenech to být*, která vznikla v souvislosti s nařízenou evropskou směrnicí na ochranu oznamovatelů a která poskytne příležitost obětem nebo svědkům šikany toto neetické chování oznámit zaměstnavateli a tím tak řešit konkrétní případy šikany na pracovišti.

V rámci opatření ohledně přístupu vedoucích pracovníků byl navržený *školicí kurz*, který by mohl přispět k lepší komunikaci vedoucích s podřízenými a zlepšit měkké dovednosti těchto pracovníků, které povedou k příznivější atmosféře na pracovišti a dále bylo doporučeno *klást důraz na pravidelná setkání* a důraz na předávání informací ať už v online prostředí nebo fyzicky.

Dále bylo doporučeno zavedení nového benefitu *sickday na 3 dny*, který pomůže zaměstnancům s překlenutím krátkodobé nemoci a *příspěvek na dopravu*, který nahradí současný benefit zdraví (pro očkované), protože se bude pravděpodobně z důvodu příznivého pandemického vývoje onemocnění covid-19 rušit.

Opatřením proti únavě a stresu je vytvoření malé *odpočinkové místnosti*, která není v současné době ve společnosti plně a hodnotně využívána a která se nachází na místě dostupném pro všechny zaměstnance.

Nejasné vnímání zaměstnanců ohledně kariéry by mohlo příznivě ovlivnit vytvoření základní struktury *kariérního řádu* a motivovat k dalšímu rozvoji.

Tabulka č. 11 zobrazuje a shrnuje navržená opatření podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace. Zavedení nových benefitů a vytvoření kariérní struktury by mělo působit pro zaměstnance motivačně, zatímco navržená opatření proti šikaně a proti nedostatku zdrojů a informací a relaxační místnost budou působit jako tzv. hygienické faktory, které odstraňují nespokojenost zaměstnanců.

**Tabulka č. 11: Rozdělení navržených opatření podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rozdělení benefitů dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace</b>	
<b>Motivátory</b>	<b>Hygienické faktory</b>
Zavedení benefitu Sickday	Opatření proti šikaně
Zavedení příspěvku na dopravu	Opatření v rámci zdrojů a informací
Vytvoření kariérního řádu	Relaxační místnost

### **3.8.1. Přínosy navržených opatření**

Navržená opatření vybrané společnosti XY, s.r.o. přinesou především zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, zvýšení měkkých dovedností vedoucích pracovníků a zvýšení odbornosti personalistů v oblasti šikany a sexuálního obtěžování.

Díky zavedení online platformy Nenech to být společnost bude o krok napřed, než se bude tato povinnost týkat také soukromých firem. Dále se očekává, že relaxační místnost a její fungování povede nejen ke snížení stresu a únavy, ale také k vzájemnému propojování zaměstnanců napříč celou společností a také k posílení organizační kultury.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala spokojeností zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s.r.o. V teoretické části byly podrobně popsány jednotlivé faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců.

Na základě výsledků analýzy současného stavu a průzkumu spokojenosti zaměstnanců byly zpracovány návrhy na opatření, které povedou ke zlepšení stávající situace a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace, což bylo také cílem této diplomové práce a kterého bylo dosaženo.

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců vyšlo mimo jiné najevo, že v některých odděleních se zaměstnanci ve větší míře již setkali s šikanou, což je citlivé téma, které není dobré přehlížet a je potřeba jej řešit.

Je v zájmu každé společnosti, kde se šikana vyskytne, aby přispěla zdravému pracovnímu prostředí na svém pracovišti, protože šikana na pracovišti může představovat pro společnost hrozbu v podobě poškození pověsti nebo dodatečných nákladů v podobě absence či chybovosti zaměstnanců nebo napjaté atmosféře.

Šikana má také značný společenský a etický význam, kterým je třeba se zabývat, protože lidské zdroje stále patří k jednomu z nejcennějších zdrojů, které má společnost k dispozici a bez kterých by nemohla fungovat.

Navržená opatření v podobě zavedení online schránky důvěry, školení personalistů a zaměstnanců, vytvoření kariérní struktury pro možný kariérní potup, nové benefity, školení vedoucích pracovníků nebo třeba realizace relaxační místnosti přinesou společnosti nejen spokojenost a motivaci zaměstnanců, ale také povedou ke zvýšení měkkých dovedností vedoucích pracovníků a zvýšení odbornosti v oblasti šikany na pracovišti. V neposlední řadě dojde ke zlepšení klimatu na pracovišti a vzájemnému propojování zaměstnanců napříč celou společností.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAMOVIČ, Daniela. 2021.** 6 benefitů, které skutečně lákají zaměstnance. *Portál pohoda*. [Online] 19. 5 2021. [Citace: 8. 1 2022.] Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-ktere-skutecne-lakaji-zamestnance/>.
- ALTAXO. 2019.** Co znamená work–life balance ve firemním slovníku? *ALTAXO Komplexní služby pro podnikatele*. [Online] 2019. [Citace: 12. 12 2021.] Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/co-znamenava-work-life-balance-ve-firemnim-slovníku>.
- ARMSTRONG, Michael a Helen, MURLIS. 2007.** *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. revised 5th edition. London : Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4986-5.
- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. 2008.** *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael a Taylor, STEPHEN. 2015.** *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. 2009.** *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BALMER, John M.T. a GREYSER, Stephen A. 2006.** Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. [Online] 1. 7 2006. [Citace: 9. 1 2022.] Vol. 40 No. 7/8, pp. 730-741, DOI 10.1108/03090560610669964. Dostupné z <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560610669964/full/html>. ISSN 0309-0566.
- BALSHOP.CZ - Barvy a laky, drogerie. 2022.** Het Klasic Color malířská barva, 0528 zelený pistáciový, 4 kg. *Balshop.cz - Barvy a laky, drogerie*. [Online] BARVY A LAKY HOSTIVAŘ, a.s., 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka č. 4. Dostupné z: <https://www.balshop.cz/het-klasic-color-malirska-barva-0528-zeleny-pistaciovy-4-kg/>.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 2007.** *Psychologie a sociologie v řízení*. 3. Praha : Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BOZP.CZ. 2022.** Ceník. *BOZP.cz Školení*. [Online] CRDR spol. s r.o., 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka na opatření č. 5. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/cenik/>.
- BROOKS, Ian. 2003.** *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis, a další. 2016.** Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty*. [Online] 2016. [Citace: 16. 4 2022.] Dostupné z: [https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Cakirpaloglu-et-al\\_2016\\_1.pdf](https://psychkont.osu.cz/fulltext/2016/Cakirpaloglu-et-al_2016_1.pdf). ISSN 1805-9023.



**DAVIS, Paul J. 2017.** How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resource-based theory. *Human Resource Management International Digest*. 13. 3 2017. VOL. 25 NO. 2 2017 pp 4-6, <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0122>, ISSN 0967-0734.

**DECATHLON ČESKÁ REPUBLIKA. 2022.** Elektronický terč ED110. *Decathlon*. [Online] 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka č. 5. Dostupné z: [https://www.decathlon.cz/p/elektronicky-terc-ed110/\\_/R-p-12793?mc=8295138&gclid=EAIAIQobChMIhfzDj7ms9wIVmdV3Ch1g2ALDEAQYASABEGIAFFD\\_BwE](https://www.decathlon.cz/p/elektronicky-terc-ed110/_/R-p-12793?mc=8295138&gclid=EAIAIQobChMIhfzDj7ms9wIVmdV3Ch1g2ALDEAQYASABEGIAFFD_BwE).

**DMP. 2022.** Monstera Deliciosa. *DMP*. [Online] Dej mi pokojovku, 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka č. 6 - malá květina. Dostupné z: [https://dmp.cz/products/monstera-deliciosa?variant=31827247038577&currency=CZK&utm\\_medium=product\\_sync&utm\\_source=google&utm\\_content=sag\\_organic&utm\\_campaign=sag\\_organic&utm\\_campaign=gs-2020-11-03&utm\\_source=google&utm\\_medium=smart\\_campaign](https://dmp.cz/products/monstera-deliciosa?variant=31827247038577&currency=CZK&utm_medium=product_sync&utm_source=google&utm_content=sag_organic&utm_campaign=sag_organic&utm_campaign=gs-2020-11-03&utm_source=google&utm_medium=smart_campaign).

**DMP. 2022.** Spathiphyllum Pearl Cupido. *DMP*. [Online] Dej mi pokojovku, 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka č. 6 - velká květina. Dostupné z: [https://dmp.cz/products/spathiphyllum-pearl-cupido?pr\\_prod\\_strat=copurchase&pr\\_rec\\_id=39ef6a61d&pr\\_rec\\_pid=6653009231985&pr\\_ref\\_pid=4523430969457&pr\\_seq=uniform](https://dmp.cz/products/spathiphyllum-pearl-cupido?pr_prod_strat=copurchase&pr_rec_id=39ef6a61d&pr_rec_pid=6653009231985&pr_ref_pid=4523430969457&pr_seq=uniform).

**EINARSEN, Ståle Valvatne, a další. 2020.** *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*. 3rd edition. Milton : CRC Press, 2020. ISBN 978-0-429-46252-8.

**GRUND, Christian a TILKES, Katja Rebecca. 2021.** Working Time Mismatch and Job Satisfaction – the Role of Employees' Time Autonomy and Gender. *SSRN*. [Online] 8. 10 2021. [Citace: 9. 1 2022.] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.39347>.

**HAVELKOVÁ, Ema. 2021.** Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko. *Money S3 Blog*. [Online] 4. 29 2021. [Citace: 8. 1 2022.] Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>.

**HEJNÁ Veronika. 2021.** Whistleblowing: Český zákon má zpoždění, firmy ale mohou začít včas. *E15finexpert.cz*. [Online] 13. 12 2021. [Citace: 24. 4 2022.] Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydavame/whistleblowing-cesky-zakon-ma-zpozdeni-firmy-ale-mohou-zacit-vcas-1386174>.

**HOLÁ, Jana. 2017.** *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-88.

**HOP-SPORT.CZ. 2022.** Stolní fotbal Corner černo-červený. *Hop-sport*. [Online] Hop-sport, 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka č. 6. Dostupné z: [https://hop-sport.cz/fotbalky/stolni-fotbal-corner-orno-cerveny.html?gclid=EAIAIQobChMIzbXYtLi-9wIVIpBoCR3T8QixEAQYCCABEGLEw\\_D\\_BwE](https://hop-sport.cz/fotbalky/stolni-fotbal-corner-orno-cerveny.html?gclid=EAIAIQobChMIzbXYtLi-9wIVIpBoCR3T8QixEAQYCCABEGLEw_D_BwE).

- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. 2001.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2003.** *Personální práce v malých podnicích. 2.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- LANDWEHRMANN, Tereza. 2018.** Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days. *epravo.cz*. [Online] 22. 2 2018. [Citace: 16. 4 2020.] Dostupní z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010.** *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MACHÁČEK, Ivan. 2010.** *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MASARYKOVA UNIVERZITA. 2022.** Testování nezávislosti nominálních a ordinálních veličin. *Muni Econ Masarykova univerzita ekonomicko-správní fakulta*. [Online] 2022. [Citace: 27. 3 2022.] Dostupné z: <https://mathstat.econ.muni.cz/materialy/statistika/statistika-ii/testovani-nezavislosti-nominalnich-a-ordinalnich-velicin/testovani-nezavislosti-nominalnich-a-ordinalnich-velicin>.
- MASARYKOVA UNIVERZITA. 2022.** Úvod do testování hypotéz. *Muni Econ Masarykova univerzita ekonomicko-správní fakulta*. [Online] 2022. [Citace: 27. 3 2022.] Dostupné z: <https://mathstat.econ.muni.cz/materialy/statistika/statistika-ii/uvod-do-testovani-hypotez/uvod-do-testovani-hypotez>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOICÁLNÍCH VĚCÍ. 2021.** Směrnice Work-life Balance. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [Online] 11. 10 2021. [Citace: 12. 12 2021.] Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/smernice-work-life-balance>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOICÁLNÍCH VĚCÍ. 2019.** Šikana na pracovišti. *Důstojné pracoviště ve veřejné správě*. [Online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019. [Citace: 16. 4 2022.] Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti>.
- NEUBAUER, Jiří. 2019.** Ekonometrie. *Jiří Neubauer*. [Online] 21. 3 2019. [Citace: 27. 3 2022.] Přednáška Kontingenční tabulky, korelační koeficienty. Dostupné z: <https://k101.unob.cz/~neubauer/ekonometrie.html>.
- NNTB. 2022.** Co požaduje zákon? Jak to řeší NNTB? *NNTB*. [Online] FaceUp Technology s.r.o., 2022. [Citace: 3. 5 2022.] Dostupné z: <https://www.nntb.cz/smernice>.
- NNTB. 2022.** Nenechte to být. Ať jste malí nebo velcí. *NNTB*. [Online] FaceUp Technology s.r.o., 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Náklady na opatření č. 1. Dostupné z: <https://www.nntb.cz/cenik-organizace>.
- NNTB. 2022.** Všechny funkce pohromadě. *NNTB*. [Online] FaceUp Technology s.r.o., 2022. [Citace: 3. 5 2022.] Dostupné z: <https://www.nntb.cz/funkce>.

- STŘEŠNÍ-NOSIČE.CZ. 2022.** Sedací pytel - hruška - Beanbag Outbag 80x80x90 Limet. *Střešní-nosiče.cz*. [Online] OMNIPULS spol. s r.o., 2022. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka č. 3. Dostupné z: <https://www.stresni-nosice.cz/11150-sedaci-vak-outbag-80x80x90-limet.html>.
- SYSTÉMY JAKOSTI, s.r.o. 2018.** Kurz / Budování týmu a týmová spolupráce. *Systémy jakosti, s.r.o.* [Online] 2018. [Citace: 1. 5 2022.] Nákladová položka č. 2. Dostupné z: <https://www.systemy-jakosti.cz/budovani-tymu-a-tymova-spoluprace-kurset-3-1-305-23.html>.
- ŠIMEK, Martin. 2022.** Re: Školení BOZP - šikana. [E-mailová komunikace]. 1. 5 2022.
- ŠVANDOVÁ, Zdeňka. 2021.** Dotaz na benefity. [e-mailová komunikace]. 7. 12 2021. Příloha s dokumentem s aktuálními benefity.
- ŠVANDOVÁ, Zdeňka. 2022.** Informace ke zpracování návrhové části. [Ústní sdělení]. 29. 4 2022.
- ŠVANDOVÁ, Zdeňka. 2022.** Informace o současném stavu ve vybrané společnosti XY,s.r.o. [ústní sdělení]. 17. 3 2022.
- ŠVEJDOVÁ, Michaela. 2022.** Re: Informace - cenová nabídka, poptávka. [E-mailová komunikace]. 25. 4 2022. Příloha s cenovou nabídkou školení interních specialistů.
- URBAN, Jan. 2017.** *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan. 2013.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VERČIČ, Anna Tkalc a ĆORIĆ, Dubravka Sinčić. 2018.** The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Science Direct*. [Online] 25. 6 2018. [Citace: 9. 1 2022.] <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>, Public Relation Review 44 (2018) 444-452. Dostupné z: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0363811118301553?token=E981268C42F9E17C158F7A51D3F557C0129FEA86B61D7B0B8E0E69F712C4A323C28065759054645C8CCE0CCE00FE0E57&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220109112104>. ISSN 0363-8111.
- WIKIPEDIE. 2021.** Testování statistických hypotéz. *Wikipedie otevřená encyklopedie*. [Online] 15. 10 2021. [Citace: 27. 3 2022.] Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Testování\\_statistických\\_hypotéz](https://cs.wikipedia.org/wiki/Testování_statistických_hypotéz).

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb .....</b>	<b>15</b>
<b>Obrázek č. 2: Pojetí celkové odměny.....</b>	<b>29</b>
<b>Obrázek č. 3: Úrovně firemní kultury .....</b>	<b>31</b>
<b>Obrázek č. 4: Model podnikového marketingu v pojetí 6c .....</b>	<b>33</b>
<b>Obrázek č. 5: Schéma teoretického rámce výzkumu .....</b>	<b>41</b>
<b>Obrázek č. 6: Organizační struktura .....</b>	<b>43</b>
<b>Obrázek č. 7: Ganttův diagram – časový plán .....</b>	<b>97</b>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Je Vám jasná Vaše pracovní náplň? .....	53
Graf č. 2: Vnímáte svou náplň práce jako jednotvárnou či monotónní? .....	54
Graf č. 3: Doplnující graf k otázce č. 2 .....	54
Graf č. 4: Pokud ano, ocenil/a byste, kdyby byly Vaše pracovní úkoly rozšiřovány (ve smyslu STEJNĚ složitosti a odpovědnosti) a obohacovány (ve smyslu VYŠŠÍ složitosti a odpovědnosti)? .....	55
Graf č. 5: Doplnující graf k otázce č. 2 .....	56
Graf č. 6: Pociťujete v práci často (několikrát týdně) únavu a stres? .....	56
Graf č. 7: Doplnující graf k otázce č. 4 .....	57
Graf č. 8: Máte ke své práci dostatek zdrojů a informací? .....	58
Graf č. 9: Doplnující graf k otázce č. 5 .....	58
Graf č. 10: Jste spokojeni s výší své mzdy za Vaši odvedenou práci? .....	59
Graf č. 11: Doplnující graf k otázce č. 6 .....	60
Graf č. 12: Přiřaďte jednotlivým benefitům hodnoty dle významnosti na škále 1 až 5 .....	61
Graf č.13: Jste spokojeni s aktuálním nastavením benefitů ve společnosti? .....	62
Graf č. 14: Chybí Vám nějaký benefit? (dobrovolná otázka) .....	63
Graf č. 15: Jak byste hodnotili práci v týmu na Vašem pracovišti? .....	63
Graf č. 16: Doplnující graf k otázce č. 10 .....	64
Graf č. 17: Jak byste hodnotili vztahy na Vašem pracovišti? .....	65
Graf č. 18: Doplnující graf k otázce č. 11 .....	66
Graf č. 19: Zažili jste někdy na současném pracovišti šikanu? (dobrovolná otázka) .....	66
Graf č. 20: Doplnující graf k otázce č. 12 .....	67
Graf č. 21: Zažili jste někdy na současném pracovišti sexuální obtěžování? (dobrovolná otázka) .....	67
Graf č. 22: Doplnující graf k otázce č. 13 .....	68
Graf č. 23: Máte pocit, že Vás nadřízený podporuje v práci tak, abyste dosáhli nejlepších možných výsledků? .....	68
Graf č. 24: Doplnující graf k otázce č. 14 .....	69
Graf č. 25: Je Váš nadřízený spravedlivý? .....	70
Graf č. 26: Doplnující graf k otázce č. 15 .....	70
Graf č. 27: Informuje Vás společnost dostatečně o věcech, které se Vás přímo týkají? .....	71
Graf č. 28: Ztotožňujete se s dlouhodobým směřováním společnosti? .....	72
Graf č. 29: Doplnující graf k otázce č. 17 .....	72
Graf č. 30: Vnímáte Vaši kvalitně odvedenou práci jako důležitou pro dosažení cílů společnosti? .....	73
Graf č. 31: Poskytuje Vám společnost dostatek prostoru pro vzdělávání a osobní rozvoj? .....	73
Graf č. 32: Doplnující graf k otázce č. 19 .....	74
Graf č. 33: Vidíte na své pracovní pozici možnost kariérního růstu? .....	74
Graf č. 34: Doplnující graf k otázce č. 20 .....	75
Graf č. 35: Myslíte, že Vám náplň práce a pracovní prostředí pomáhají najít správnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? .....	76
Graf č. 36: Doplnující graf k otázce č. 21 .....	77
Graf č. 37: Vnímáte své pracovní prostředí bezpečně a kvalitně (prostorové řešení pracoviště, teplota, vlhkost, čistota vzduchu, hluk, barevné provedení, optimální nastavení pracovní plochy apod.)? .....	77
Graf č. 38: Doplnující graf k otázce č. 22 .....	78

<b>Graf č. 39: Jste celkově v práci spokojený/á?</b> .....	79
<b>Graf č. 40: Doplnující graf k otázce č. 23</b> .....	79
<b>Graf č. 41: Doporučil/a byste tuto společnost Vaším známým?</b> .....	80
<b>Graf č. 42: Seřad'te jednotlivé faktory sestupně (od nejdůležitějšího), které jsou pro Vás z hlediska celkové spokojenosti nejvýznamnější?</b> .....	81
<b>Graf č. 43: Jste muž nebo žena?</b> .....	82
<b>Graf č. 44: Kolik Vám je let?</b> .....	82
<b>Graf č. 45: V jakém oddělení ve společnosti pracujete?</b> .....	83

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č. 1: Návratnost dotazníku podle oddělení v %</b> .....	51
<b>Tabulka č. 2: Doplňující tabulka k otázce č. 25 – absolutní četnost odpovědí</b> .....	81
<b>Tabulka č. 3: Výsledky výzkumných otázek</b> .....	84
<b>Tabulka č. 4: Údaje pro test nezávislosti č. 1</b> .....	85
<b>Tabulka č. 5: Aktuální četnosti</b> .....	85
<b>Tabulka č. 6: Očekávané četnosti</b> .....	86
<b>Tabulka č. 7: Tabulka pro výpočet chí kvadrát</b> .....	87
<b>Tabulka č. 8: Popis jednotlivých činností zavádění změn</b> .....	98
<b>Tabulka č. 9: Jednorázové náklady navrhovaných změn</b> .....	99
<b>Tabulka č. 10: Dodatečné roční náklady na opatření</b> .....	100
<b>Tabulka č. 11: Rozdělení navržených opatření podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace</b> .....	102

# PŘÍLOHY

## Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o spolupráci v rámci zpracování mého výzkumného projektu, který je součástí praktické části mé diplomové práce.

V rámci průzkumu bych Vás chtěla požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku, jehož cílem je zanalyzovat **spokojenost zaměstnanců ve společnosti, ve které nyní pracujete**. Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje několik faktorů, na základě kterých jsou zvoleny otázky v dotazníku.

Váš názor je pro mne velmi cenným zdrojem dat a důležitý pro další zpracování diplomové práce.

Výzkum je zcela **anonymní**. Dotazník obsahuje **28 krátkých otázek** by Vám neměl zabrat více jak **15 minut**.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Tereza Havlátová



**Otázka č. 1:** Je Vám jasná Vaše pracovní náplň?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 2:** Vnímáte svou náplň práce jako jednotvárnou či monotónní?

**Odpověď:** Ano

Ne

---

**Otázka č. 3:** Pokud ano, ocenil/a byste, kdyby byly Vaše pracovní úkoly rozšiřovány (ve smyslu **stejně** složitosti a odpovědnosti) a obohacovány (ve smyslu **vyšší** složitosti a odpovědnosti)?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 4:** Pociťujete v práci často (několikrát týdně) únavu a stres?

**Odpověď:** Ano

Ne

---

**Otázka č. 5:** Máte ke své práci dostatek zdrojů a informací?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

**Otázka č. 6:** Jste spokojeni se výší své mzdy za Vaši odvedenou práci?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

---

**Otázka č. 7:** Přiřaďte jednotlivým benefitům hodnoty dle významnosti na škále 1 až 5 (5 – nejvíce významný, 1 – nejméně významný, x – zatím na něj nemám nárok):

<b>Závodní stravování:</b>	1	2	3	4	5	
<b>Nápojové automaty:</b>	1	2	3	4	5	
<b>Firemní akce:</b>	1	2	3	4	5	
<b>Náborový benefit:</b>	1	2	3	4	5	
<b>Vánoční odměny:</b>	1	2	3	4	5	
<b>Výuka cizího jazyka:</b>	1	2	3	4	5	X
<b>Dodatková dovolená:</b>	1	2	3	4	5	X
<b>Penzijní připojištění:</b>	1	2	3	4	5	X
<b>Benefit zdraví – pro očkované:</b>	1	2	3	4	5	
<b>Benefit zdraví:</b>	1	2	3	4	5	
<b>Benefit pro děti zaměstnanců:</b>	1	2	3	4	5	

---

**Otázka č. 8:** Jste spokojeni s aktuálním nastavením benefitů ve společnosti?

**Odpověď:** Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Otázka č. 9:** Chybí Vám nějaký benefit? (**dobrovolná otázka**)

**Instrukce:** Vyberte jednu nebo více odpovědí.

**Odpověď:** Příspěvek na dopravu

Firemní školka

Práce z domu (homeoffice)

Příspěvek na dovolenou

Sick days (zdravotní volno)

Odborné vzdělávání a účast na různých seminářích

Odpočinková (relaxační) místnost

Flexibilní pracovní doba

Vlastní firemní jídelna (v areálu firmy)

---

**Otázka č. 10:** Jak byste hodnotili práci v týmu na Vašem pracovišti?

**Odpověď:** Pozitivně

Spíše pozitivně

Nevím

Spíše negativně

Negativně

---

**Otázka č. 11:** Jak byste hodnotili vztahy na Vašem pracovišti?

**Odpověď:** Pozitivně

Spíše pozitivně

Nevím

Spíše negativně

Negativně

**Otázka č. 12:** Zažili jste někdy na **současném** pracovišti šikanu? (**dobrovolná otázka**)

**Odpověď:** Ano

Ne

---

**Otázka č. 13:** Zažili jste někdy na **současném** pracovišti sexuální obtěžování?  
(**dobrovolná otázka**)

**Odpověď:** Ano

Ne

---

**Otázka č. 14:** Máte pocit, že Vás nadřízený podporuje Vás v práci tak, abyste dosáhli  
nejlepších možných výsledků?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 15:** Je Váš nadřízený spravedlivý?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

**Otázka č. 16:** Informuje Vás společnost dostatečně o věcech, které se Vás přímo týkají?

**Odpověď:** Ano

Většinou ano

Nevím

Většinou ne

Ne

---

**Otázka č. 17:** Ztotožňujete se s dlouhodobým směřováním společnosti?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 18:** Vnímáte Vaši kvalitně odvedenou práci jako důležitou pro dosažení cílů společnosti?

**Odpověď:** Ano

Ne

---

**Otázka č. 19:** Poskytuje Vám společnost dostatek prostoru pro vzdělávání a osobní rozvoj?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

**Otázka č. 20:** Vidíte na své pracovní pozici možnost kariérního růstu?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 21:** Myslíte, že Vám náplň práce a pracovní prostředí pomáhají najít správnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 22:** Vnímáte své pracovní prostředí bezpečně a kvalitně (prostorové řešení pracoviště, teplota, vlhkost, čistota vzduchu, hluk, barevné provedení, optimální nastavení pracovní plochy apod.)?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

**Otázka č. 23:** Jste celkově v práci spokojený/á?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 24:** Doporučil/a byste tuto společnost Vaším známým?

**Odpověď:** Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

---

**Otázka č. 25:** Seřad'te jednotlivé faktory sestupně (od nejdůležitějšího), které jsou pro Vás z hlediska celkové spokojenosti nejvýznamnější?

**Instrukce:** Přiřad'te k položkám do kolonky pořadí dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 6 - nejméně důležitá)

\_\_\_ *Práce* (náplň práce apod.)

\_\_\_ *Lidé* (kolegové, nadřízený)

\_\_\_ *Systém odměňování* (mzda, benefity)

\_\_\_ *Podnikové praktiky* (interní komunikace, strategie, hodnoty, poslání)

\_\_\_ *Příležitosti* (osobní rozvoj a vzdělávání, kariéra)

\_\_\_ *Kvalita života* (work-life balance, pracovní prostředí, flexibilita práce)

**Otázka č. 26:** Jste muž nebo žena?

**Odpověď:** Žena

Muž

---

**Otázka č. 27:** Kolik Vám je let?

**Odpověď:** 18-29

30-39

40-49

50-59

60 a více let

---

**Otázka č. 28:** V jakém oddělení ve společnosti pracujete?

**Odpověď:** FINA, SPRA – finanční a správa

TECH – technické oddělení

PROD – obchodní oddělení

VHBP – výroba,

LAKO – lakovna

SKLA a DOPR – sklad a doprava