Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Diplomová práce

2023 Bc. Vojtěch Pavlák

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Vojtěch Pavlák**
Osobní číslo:	**E21100**
Studijní program:	**N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace:	**Ekonomika a management podniku**
Téma práce:	**Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provedení analýzy přístupu společnosti Speedlo, s.r.o nebo Deep vision s.r.o. a realizace průzkumu spokojenosti zaměstnanců a následné navržení doporučení ke zlepšení.

Osnova:
- Vymezení problematiky řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza spokojenosti a způsobu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Zhodnocení výsledků, formulace doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
BOWLING, N. A., ESCHLEMAN, K. J., & WANG, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. Journal Of Occupational & Organizational Psychology, 83(4), 915-934. doi:10.1348/096317909X478557.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxvi, 559. ISBN 978-80--7400-347-9.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery (3. vyd.). Praha: Grada, 2012. ISBN 978--80-247-3809-3
YAZICI, H., & ALTUN, F. (2013). Type-ABehavior, Gender, and Job Satisfaction: A Research on Instructors. Educational Sciences: Theory & Practice, 13(3), 1455-1459. doi:10.12738/estp.2013.3.1531

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem *Měření spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti* jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 4. 2023

Bc. Vojtěch Pavlák, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Petru Mazánkovi, Richardu Beníškovi a Tomáši Nejeschlebovi za možnost realizace průzkumu ve společnostech DEEP VISION s.r.o., speedlo s.r.o. a ENIGOO s.r.o., a také všem zaměstnancům, kteří se objektivně podíleli na průzkumu.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá měřením spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Nejdříve jsou definována teoretická východiska týkající se řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí. Další část práce se věnuje představení zainteresovaných společností, a poté je provedena analýza současného stavu v podnicích prostřednictvím vhodné metody měření spokojenosti. Po závěrečném vyhodnocení zjištěných výsledků jsou navržena doporučení podnikům.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, motivace, pracovní benefity

TITLE

Measuring employee satisfaction in the selected company

ANNOTATION

This thesis deals with measuring employee satisfaction in the selected company. The theoretical starting points regarding human resources management and employee satisfaction in the working environment are defined first. The next part of the thesis is devoted to introducing incorporated companies and then an analysis of the current state of the companies through an appropriate method of measuring satisfaction. Recommendations to enterprises are proposed after a final evaluation of the findings.

KEYWORDS

human resource management, employee satisfaction, motivation, work benefits

OBSAH

ÚVOD… 10

TEORETICKÁ ČÁST 12

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 12

1.1 Personální práce a její úloha v organizaci 12

1.2 Lidský kapitál 13

1.3 Personální činnosti a jejich funkce 14

2. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ 21

2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců 22

2.2 Motivace zaměstnanců 24

2.2.1 Teorie hierarchie potřeb 24

2.3 Systém odměňování 26

2.3.1 Nástroje odměňování 28

2.3.2 Benefity 30

2.4 Měření spokojenosti 31

2.4.1 Dotazníkové šetření 32

2.4.2 Řízené rozhovory 32

2.4.3 Diskusní skupiny 33

2.4.4 Pozorování 33

2.4.5 Metrické metody 33

PRAKTICKÁ ČÁST 35

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 35

4. ANALÝZA SPOKOJENOSTI A ZPŮSOBU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ 37

4.1 Metoda průzkumu 37

4.2 Výzkumné otázky 38

4.3 Zhodnocení výsledků 52

5. NÁVRH NA DOPORUČENÍ PODNIKU 55

ZÁVĚR.. 57
POUŽITÁ LITERATURA 58
SEZNAM PŘÍLOH 61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces personálního plánování 15
Obrázek 2: Maslowova pyramida 26
Obrázek 3: Nejčastěji poskytované benefity u malých a středních podniků 31
Obrázek 4: Obchodní vztahy vybraných společností 35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a jejich hodnocení 43
Tabulka 2: Motivační prostředky a jejich hodnocení 47
Tabulka 3: Jaké benefity by zaměstnanci navíc uvítali 50
Tabulka 4: Co se zaměstnancům na své firmě líbí 51
Tabulka 5: Co by zaměstnanci na své firmě změnili 51

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Mužské a ženské zastoupení ve zkoumaných firmách 40
Graf 2: Věkové rozložení zaměstnanců 40
Graf 3: Doba působnosti zaměstnanců u společností 41
Graf 4: Životní situace zaměstnanců 42
Graf 5: Atmosféra na pracovišti u zkoumaných firem 44
Graf 6: Mají zaměstnanci dostatečně nastavené podmínky pro výkon práce? 44
Graf 7: Soulad pracovní doby s osobním životem 45
Graf 8: Spravedlivost odměňování zaměstnanců 46
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením 46
Graf 10: Spokojenost s poskytovanými benefity 48
Graf 11: Bodové ohodnocení atributů práce 49
Graf 12: Důvody k odchodu ze společnosti 50

ÚVOD

Tato diplomová práce se bude zabývat měřením spokojenosti zaměstnanců ve vybraných podnicích. Na pracovní spokojenost působí velké množství vnitřních i vnějších faktorů, které nelze jednoduše identifikovat a pro její interpretaci existuje celá řada přístupů a výzkumů. Práce se bude zabývat základními pohledy na definici řízení lidských zdrojů a druhy motivací zaměstnanců, které přispívají k celkové spokojenosti pracovníků v zaměstnání. Na závěr dojde k porovnání zjištěných skutečností v praktickém pracovním prostředí.

Každá prosperující společnost si jistě uvědomuje důležitost svých lidských zdrojů, díky kterým mohou získat konkurenční výhodu a splnit vytyčené podnikové cíle. Tyto lidské zdroje je třeba v podniku správným způsobem vést a především vhodně motivovat, aby jejich produktivita byla co největší a zároveň je vykonávaná práce naplňovala. To lze zajistit vytvořením příznivých pracovních podmínek, podporou mezilidských vztahů a nastavením přiměřených motivačních prostředků. Lze s nadsázkou konstatovat, že v dnešní době si nevybírá zaměstnavatel zaměstnance, ale zaměstnanec svého zaměstnavatele. Proto se všechny podniky snaží nabídnout pro své pracovníky co nejpřitažlivější podmínky, a tím je získat a udržet si je svém týmu.

První část diplomové práce se bude zaměřovat nejprve na vymezení teoretických východisek týkajících se řízením lidských zdrojů, které jsou nezbytné pro pochopení koncepce vedoucího managementu a jeho práci. Zejména počátkem 21. století si všechny podniky uvědomily, že role jejich personálních útvarů je nezbytná pro naplnění jejich cílů a kvalita těchto útvarů začala sílit. Poté je v práci již důkladně vysvětlena problematika spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí včetně faktorů, které ji posilují či zeslabují. Tyto faktory mohou nabývat jak finančního tak nefinančního vlivu, a jsou všeobecně rozlišeny na základě knižních předloh a vědeckých článků. Závěrem kapitoly bude představeno několik metod, podle kterých můžeme spokojenost zaměstnanců měřit, včetně uvedení jejich výhod a nevýhod.

Praktická část diplomové práce se bude zabývat zpočátku představením všech tří zainteresovaných společností, aby byla pochopena jejich provázanost. Následující kapitola nejprve uvede, jaká metoda měření spokojenosti zaměstnanců byla pro výzkum použita včetně jejího odůvodnění, a poté bude již provedena podrobná analýza dotazníkového šetření, kde získané hodnoty a skutečnosti od respondentů budou vyobrazeny v grafech a tabulkách. Vše vyústí ve zhodnocení celkové spokojenosti dotazovaných zaměstnanců, která bude

propojena s teoretickými východisky z první části práce. Nedílnou součástí diplomové práce bude navržené doporučení podnikům, které bude odrážet skutečné názory zaměstnanců získané z dotazníku.

Cílem práce je provedení analýzy přístupu společnosti DEEP VISION s.r.o., speedlo s.r.o. a ENIGOO s.r.o. včetně realizace průzkumu spokojenosti zaměstnanců a následné navržení doporučení ke zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí každého podniku, který se snaží ve svém odvětví jakkoliv prosperovat. To samé se dá říct o zdrojích finančních, informačních a materiálních, avšak u nich je daleko jednodušší s nimi nakládat a pracovat. Firmy, které vlastní velké množství kapitálu, se nemusí ve výsledku prezentovat jako úspěšné, pokud mají slabou personální politiku. V posledních letech se celkově na práci s lidskými zdroji přihlíží s daleko sofistikovanějšími metodami více, než kdy dřív, a tím posouvá celou problematiku HR (Human Resources) na vrchní příčku důležitosti.

1.1 Personální práce a její úloha v organizaci

Personální prací rozumíme, v konceptu řízení lidských zdrojů, hlavní oblast společnosti, která využívá řízení konkrétních lidí a uvádí do pohybu všechny již zmíněné zdroje, které je nutné smysluplně shromažďovat a alokovat je v místech potřeby. Současně tak představuje ten nejvíce cenný zdroj, který je často doplněn i konkurenční výhodou. Pokud má podnik na dobré úrovni řízení lidí, kteří zajišťují chod veškerých procesů, má větší šanci v problému uspět než podnik, který má zřízený pouze samotný proces jako takový. Úspěšný podnik si umí uvědomit hodnotu svých lidských zdrojů a vkládat do nich svůj čas a také nemalé prostředky. (Koubek, 2015)

Úplně nejstarší pohled na problematiku řízení lidských zdrojů nesl název personální administrativa, kde lidé tuto správu chápali jako jakousi službu, která měla na starost zaměstnávat nové lidi a nakládat s dokumenty po dobu výkonu jejich práce. Tok informací vedl přes správní orgán vyššímu managementu, který informace zpracovával. Takový systém můžeme vidět i v dnešní době, jedná se však o podniky s žádnou či velice nízkou možností pravomocí zaměstnanců a vedení je založeno na autoritativním přístupu. Po skončení druhé světové války se začaly v podnicích objevovat nové příležitosti a přístup k vedení zaměstnanců se změnil na dynamický s cílem expandovat a přisvojit si větší části trhu. Manažeři si uvědomovali, že k těmto cílům nedokáží dospět se zastaralými přístupy k personální práci, a tudíž zde můžeme mluvit o pojetí personálního řízení. Bylo jasné, že být nejlepším na trhu vyžadovalo mít jisté konkurenční výhody, které představovaly i personální zajištění, protože produkt/služba už ani v dnešním světe opravdu nestačí. V této době již

vznikaly první nové orgány charakteru personálních prací, které mohly prosazovat jistá práva a nahlíželo se na ně již s nějakou autoritou. Cílem těchto nových konceptů bylo lépe zorganizovat a motivovat celé seskupení zaměstnanců a zvýšit tím konkurenceschopnost. Řízení však mělo pouze operativní charakter, tedy neexistovaly ještě žádné velké strategie a učení se, to vše začalo až počátkem druhé poloviny minulého století. V dnešním pojetí personalistiky již mluvíme o řízení lidských zdrojů, které se nyní ukazuje podstatou fungující společnosti. Zaměstnanci se stávají klíčovými vstupy, kde dřívější administrativní činnost je zastoupena plně fungujícími řídícími orgány napříč celou organizační strukturou podniku. (Dvořáková, 2012)

U podniků tedy detekujeme personální útvary, které svou úlohu v organizaci plní tím, že provádí specifické kroky jak uvnitř organizace, tak směrem ven. Tyto úkoly nabývají charakteru poradenského, odborného, organizačního, kontrolního a metodologického. Shrnutí úkolů je dle Koubka (2015) v následujících bodech:

- personální strategie a politika (formulování, navrhování a prosazování);
- poskytování rad vedoucím pracovníkům a orientování je správným směrem;
- zajišťování existence a chodu personálních činností organizace;
- vyjadřování se úmyslům společnosti a jejich dopadu na okolní prostředí (návrhy top managementu v jejím zlepšování).

1.2 Lidský kapitál

Pod pojmem lidský kapitál si spoustu ekonomů představí totéž, nicméně termín nedostal ucelenou definici, přestože se jeho počátky používání objevily již v druhé polovině dvacátého století. Můžeme si ho však představit jako zdroj podniku, který podnik investoval do produkce, jež disponuje se svými vlastními schopnostmi a dovednostmi. Podle Gerryho Beckera (1993), který je uváděn jako průkopník v této problematice, s tímto zdrojem souvisí i motivace znalosti uplatňovat, která má velmi často podobu i nepeněžitého charakteru. O tomto tématu bude zabývat až kapitola 2.3.2 „Benefity“. Lidský kapitál je neustále rozvíjející se zdroj, který se zpravidla zdokonaluje a nabývá nových zkušeností s postupem času, jsou-li k tomu umožněny podmínky a podnik je tomu otevřen. Není však pouze zlepšován vzděláváním, které dnešní organizace velice rády uplatňují, ale působením několika dalších faktorů po dobu celého pracovního života jedinců. Lidský kapitál dále ovlivňují jeho

vrozené vlastnosti a rodinné či sociální prostředí. Tyto skutečnosti je důležité brát v potaz, chceme-li lidský kapitál měřit, pak nestačí pouze vyhodnocovat výsledky specializovaných školení zaměřených na jeho zdokonalování.

Jak již bylo zmíněno, v současnosti a jistě i do budoucnosti lidský kapitál představuje nejcennější zdroj podniku, přesto tento zdroj firmy neuvádí v žádných ze svých výkazů a skrývají ho do kolonky goodwill. U nás se častěji používá dobré jméno podniku, které jak jistě víme tvoří značnou hodnotu podniku při případném prodeji. (Armstrong & Taylor, 2015)

1.3 Personální činnosti a jejich funkce

Jak si jistě každý uvědomujeme, činnosti personálních útvarů ve společnostech se v dnešní době zdaleka netýkají pouze personální administrativy, ale mají pro zaměstnavatele svůj nepostradatelný význam ve vztahu k zaměstnancům. Jejich výčet je rozdílný nejen v odborné literatuře, musíme si také připustit, že tím, jak se vyvíjí vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, vyvíjí se také obsah a význam personálních činností. Je také logické, že podoba personálních činností bude rozdílná v malé rodinné firmě a velké nadnárodní společnosti.

Podle Koubka (2015) můžeme popsat hlavní personální činnosti a jejich funkce následovně:

Vytváření a analýza pracovních míst

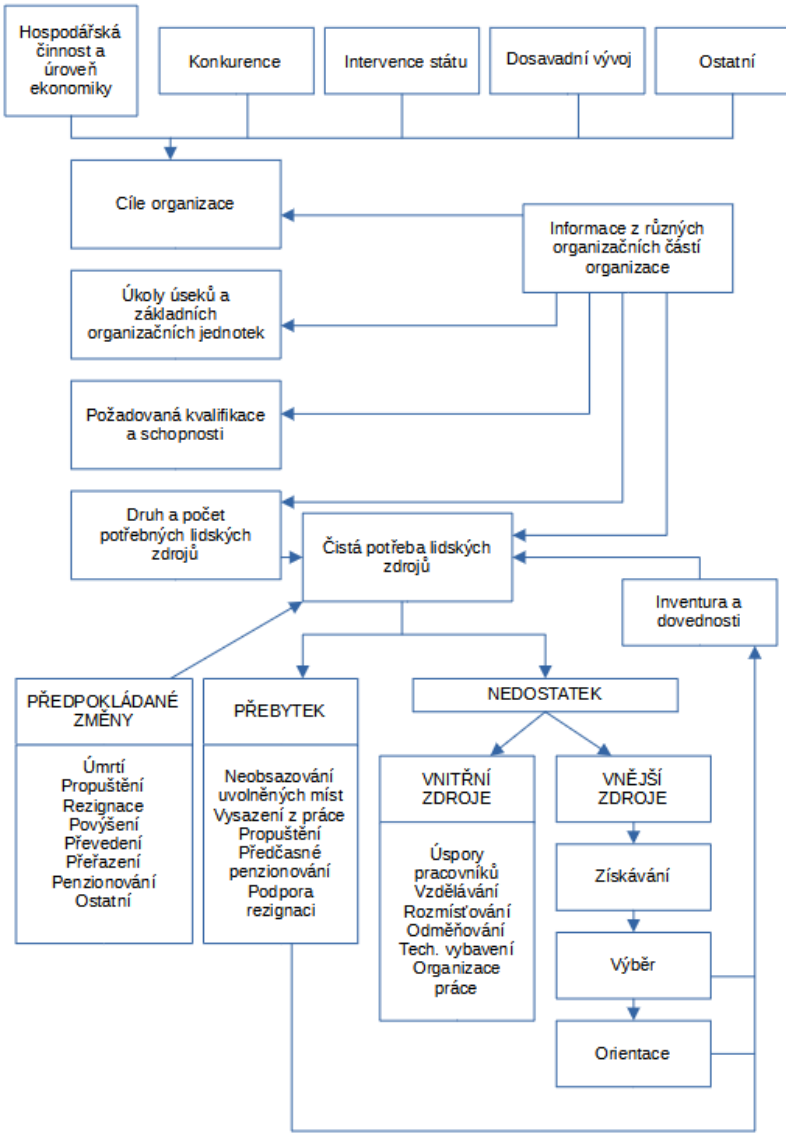
Jedná se o klíčovou činnost personálních útvarů, která svojí kvalitou ovlivňuje efektivitu práce vykovávané v podnicích a také určitě ovlivňuje spokojenost pracovníků. Musíme si připustit, že vytvoření a popis pracovních míst má definovat pracovní úkoly jednotlivých pracovníků, jejichž plnění zajistí uspokojení potřeb organizace, ale i spokojenost pracovníků zařazených na jednotlivá pracovní místa. Do této činnosti bezesporu patří i definice odpovědností a pravomocí, bez čehož by organizace nebyla schopná činit rozhodnutí prostřednictvím odpovědnosti jednotlivých pracovníků. (Koubek, 2015)

Personální plánování

Mezi hlavní úkoly personálního plánování patří plánování potřeby lidských zdrojů v organizaci a plánování jejich personálního rozvoje. Každý podnik má definované cíle, které díky dobrému personálnímu plánování může splnit. Nejedná se pouze o současnost, ale hlavně o perspektivu pro budoucí období. Každý podnik pro plnění co nejlepších výsledků

potřebuje hlavně pracovní sílu v potřebném počtu a s potřebnou kvalifikací, zaměstnance připravené na změny a optimálně motivované a v neposlední řadě by to pro zaměstnavatele mělo být za přiměřené náklady. (Koubek, 2015)

Personální plánování má tedy v první řadě zajistit potřebu pracovních sil a zároveň zajišťovat personální rozvoj každého zaměstnance a pracovat na zvyšování jeho spokojenosti z vykonané práce. Je potřeba si však uvědomit, že v procesu personálního plánování hrají důležitou roli všichni vedoucí pracovníci, zejména však linioví manažeři. Toto se samozřejmě týká větších společností, kde vrcholový management formuluje a definuje hlavní cíle podniku a linioví manažeři jsou zodpovědní za plnění pracovních úkolů. V obrázku 1: „Proces personálního plánování“ je ukázáno schéma procesu personálního plánování v organizace. (Byars & Rue, 2008)



Obrázek 1: Proces personálního plánování (zdroj: BYARS, L. L., & RUE, L. W., 2008)

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Útvary zodpovědné za získávání pracovníků by měly zajistit, aby pro volná pracovní místa přivedly odpovídající množství uchazečů za přiměřené náklady a v požadovaném čase. Jejich činnost je tedy ve vyhledávání pracovních zdrojů, inzerování volných pracovních míst, rozhovory s uchazeči a v neposlední řadě v organizačním a administrativním zajištění výše uvedených činností. Můžeme říci, že získání odborně i lidsky kvalitních zaměstnanců je klíčovým faktorem pro úspěšnost, prosperitu a konkurenceschopnost organizace. A nejedná se pouze o nábor nových pracovníků z vnějších zdrojů, jde hlavně také o využití potenciálu lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Způsobů získávání nových pracovníků je hned několik. Uchazeči se mohou o práci hlásit sami. Také, a je to dnes velmi využívaný a v mnohých organizacích i finančně podporovaný způsob, a to doporučení od současného pracovníka podniku. Podnik může i sám oslovit vyhlédnutého jedince. Stále se také využívají inzeráty a letáky vkládané do poštovních schránek. V poslední době je velmi rozšířený způsob oslovení potenciálních uchazečů přes sociální sítě. U specifických profesí se může využít i spolupráce se školami a sdruženími odborníků. Vhodné uchazeče o zaměstnání může též doporučit i úřad práce. (Armstrong & Taylor, 2015)

Pro personální útvary společností představuje tato činnost zejména organizační a administrativní zajištění. Do samotného výběru pracovníků se pak zapojují i manažeři, kteří mají za úkol rozpoznat, kteří uchazeči budou nejlépe vyhovovat požadavkům organizace, ale budou i vhodným kandidátem k utváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

Nesmíme opomenout fakt, že v dnešní době je výběr pracovníků již oboustrannou záležitostí, tedy nevybírá si pouze podnik zaměstnance, ale také zaměstnanec zaměstnavatele.

Hodnocení pracovníků

V podnicích s moderním řízením lidských zdrojů se zdůrazňuje nutnost vytvořit pracovní úkoly podle schopnosti každého pracovníka. Toto by mělo respektovat individualitu jedince a být v souladu s definováním pracovního místa. Pro každou organizaci by měl být zaměstnanec partnerem, měla by ho chápat jako podnikatele se svojí pracovní silou. Přílišná definice pracovního místa samozřejmě částečně brzdí požadovanou flexibilitu, toto se odvíjí od charakteru požadované práce, kdy např. v sériové výrobě není moc prostoru pro volněji

definovaný profil a např. u pracovníků v marketingu je velká flexibilita pracovníka žádoucí. (Dvořáková, 2012)

Proces hodnocení pracovníků by měl být jakousi písemnou či ústní dohodou mezi manažerem a pracovníkem o jeho budoucím výkonu. Tento výkon by měl být jasně definován a měl by se vztahovat k výsledkům, ne k úsilí. Také musí být měřitelný a vedoucí pracovník musí zajistit, aby měření bylo objektivní. Tato dohoda by měla být následně provázána s vytvářením pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, ale i jeho hodnocení. Úlohou vedoucího pracovníka je pak zabezpečit motivující vedení pracovníků a také poskytovat zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. (Koubek, 2015)

Hodnocení pracovníků by mělo zjistit, jak pracovníci vykonávají svoji práci, jaké je jejich chování ke spolupracovníkům, ale také k dalším partnerům, s kterými při své práci přicházejí do styku. Také by mělo přinést sdělení výsledků práce jednotlivým zaměstnancům a jejich projednání. A v neposlední řadě by mělo hodnocení pracovníků sloužit ke zlepšení pracovního výkonu. (Dvořáková, 2012)

Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Jedná se o spojování pracovníků s pracovními úkoly s ohledem na kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové ukazatele. Optimalizací vztahu mezi pracovníkem, jeho prací a jeho pracovním místem lze dosáhnout zlepšení individuálního, týmového i organizačního pracovního výkonu. Jedná se o nepřetržitý proces, kdy dochází k vyvážení počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků. Je to způsob hledání řešení, kdy pracovník podává nejoptimálnější výkon a tím přispívá k dosahování cílů podniku. Nejčastějšími způsoby je povyšování pracovníků, přeřazení na jinou pracovní pozici nebo nižší funkci. (Armstrong & Taylor, 2015)

V porevoluční době se podniky potýkaly s problémem nadbytečnosti pracovníků a s tím spojeném snižování počtu pracovníků. To je nepříjemné hlavně pro zaměstnance, kterých se takové propuštění dotkne. Pokud je to možné, mělo by snižování počtu pracovníků proběhnout tak, aby co nejméně ohrozilo dobré jméno podniku, ale také aby mělo co možná nejmenší dopad na pracovníka. Existují nástroje, jak tohoto alespoň částečně docílit, např. vyplácení odstupného nebo krácení pracovní doby. (Koubek, 2015)

Odměňování

Je jedním z nástrojů pro ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků. Nezahrnuje však pouze vyplácení peněžní odměny, ale zahrnuje také povýšení, pochvaly a případné zaměstnanecké výhody. Odměnou může být ale také např. zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo poskytnutí vzdělání. Odměnou pro pracovníka může být i možnost účastnit se některých úkolů, neformální uznání okolí anebo dosažení vysněné kariéry. (Koubek, 2015)

Vzhledem k tomu, že odměna je jedním z nejvíce motivujících nástrojů pro pracovníky, je potřeba si uvědomit, že odměna ovlivňuje i množství i kvalitu práce budoucí. Důležitý je však spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci. Bohužel je však u mnoho pracovních pozic pracovní výkon velmi těžko měřitelný, proto systém klade odpovědnost za spravedlivé odměňování většinou na vedoucí pracovníky. (Tureckiová, 2009)

Z logiky věci vyplývá, že odměňování je pro většinu pracovníků hlavním kritériem hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Tomuto tématu se podrobněji věnuje kapitola 2.3 „Systém odměňování“.

Vzdělávání pracovníků

Jde o identifikaci potřeb vzdělávání včetně jeho plánování a hodnocení výsledků. Je potřeba si uvědomit, že v dnešní turbulentní době se požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků neustále mění. A také pro každého z nás, kteří chceme být uplatnitelní na trhu práce, je vzdělávání a rozšiřování dovedností téměř nutností. Dá se říci, že v moderní společnosti se vzdělávání stává celoživotním procesem. V době rychlého vývoje systémů a technologií je pro každý podnik schopnost přizpůsobit se schopností klíčovou. A pro akceptaci změny musí mít podnik připravené i zaměstnance. Proto je nutné se věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků jednak v oblasti všeobecného vzdělávání, ale také v oblasti vzdělávání odborného. Pro úspěšné zvládnutí této problematiky by měl mít každý podnik nastavený funkční systém vzdělávání pracovníků zahrnující identifikaci potřeb vzdělávání, fázi plánování vzdělávání a vlastní proces vzdělávání. Poslední fází je vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů. (Dvořáková, 2012)

Pracovní vztahy

Vzhledem k tomu, že v pracovním prostředí tráví každý z nás podstatnou část života, jsou vztahy na pracovišti důležitým faktorem hodnocení spokojenosti zaměstnance. Jde o běžné neformální vztahy mezi kolegy, ale i vztahy formální, které jsou upraveny nejrůznějšími pravidly. Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování cílů společnosti, a to pozitivně i negativně. Také všechny personální činnosti a jejich efektivita jsou ovlivněny právě pracovními vztahy. Existují principy, které jsou uplatňovány pro vytváření zdravých pracovních vztahů Jde zejména o striktní dodržování dohod a pravidel slušnosti mezi všemi v organizaci, kodexy chování pracovníků, respektování jeden druhého bez ohledu na jeho postavení v organizaci, vytváření příznivých pracovních podmínek a důsledné postihování případných projevů diskriminace. (Pauknerová, 2012)

Formální pracovní vztahy jsou také definovány různými dohodami, jako např. pracovní smlouva, smlouva o kolektivním vyjednávání nebo různým způsobem definované povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. Pro udržení dobrých pracovních vztahů je také důležité mít nastavenou eskalaci případných konfliktů. (Koubek, 2015)

Péče o pracovníky

V poslední době si čím dál více zaměstnavatelé uvědomují, že jejich úspěch a konkurenceschopnost je ve velké míře závislá na jejich zaměstnancích. Proto je nutné jim věnovat potřebnou péči. Není definována jednoznačná péče, je to pochopitelně dáno odvětvím a také pracovními podmínkami. Určitě však lze péči o zaměstnance rozdělit na povinnou, která je daná zákony a předpisy, smluvní, která je většinou definována kolektivní smlouvou a dobrovolnou, která závisí na přístupu konkrétní organizace.

Dle Koubka (2015) je možné péči o pracovníky definovat následujícími oblastmi:

- pracovní doba a pracovní režim – ovlivňuje využitelnost pracovníka, ale také jeho volný čas;
- pracovní prostředí – to tvoří souhrn všech materiálních podmínek (strojů a zařízení, osobních ochranných podmínek, vybavení pracovišť apod.), které s dalšími podmínkami (organizace práce, technologie) vytváří podmínky ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu;

- bezpečnost práce a ochrana zdraví – každý zaměstnavatel má povinnost vytvořit bezpečné pracovní podmínky;
- personální rozvoj pracovníků – vytváření podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků;
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti – např. stravování, osobní hygiena, zdravotní služby, pracovní oděvy, doprava do zaměstnání apod.;
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám – např. rekreace, sport, kultura, jesle, pomoc v určitých životních situacích;
- péče o životní prostředí – zejména v poslední době je kladen velký důraz na společenskou odpovědnost a udržitelnost.

Všechny zmíněné oblasti mají v dnešní době určitý vliv na rozhodování uchazečů o zaměstnání a jistě působí na vyjádření zaměstnance o spokojenosti se svým zaměstnavatelem.

Personální informační systém

Informace jsou v dnešním světě to nejcennější, co organizace má. Pro správné fungování řízení lidských zdrojů je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací nezbytnou podmínkou. Tento systém neslouží jenom personálním útvarům v organizacích, ale také manažerům a vedoucím pracovníkům a v neposlední řadě také samotným zaměstnancům. V mnohých firmách je tento personální systém také propojen s dalšími informačními systémy. (Armstrong & Taylor, 2015)

Na závěr této kapitoly je nutné konstatovat, že výše zmíněné personální činnosti musí být pro správné fungování vzájemně provázány, a také se musí vzájemně podporovat. Jen tak lze zajistit efektivní koncepci řízení lidských zdrojů.

2. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se bude zabývat definicí spokojenosti pracovníků a také faktory, které ke spokojenosti pozitivně přispívají. Další neopomenutelnou součástí spokojenosti zaměstnanců je i motivace, jejíž kapitola bude následovat. Závěrem této kapitoly je zpracován systém odměňování, systém mezd a benefitů jak těch, které běžně známe, tak těch, které jsou poměrně nové a v posledních letech populární. V následujícím odstavci je představeno, jak pracovní spokojenost definují známí psychologové a ekonomové.

Armstrong (2015) definuje pracovní spokojenost následovně: *„Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.“*

Kollárik (2002) naopak vysvětlil pojem pomocí dvou úhlů pohledu jako tzv.:

„*Spokojenost v práci – vztah k pracovním podmínkám.*
Spokojenost s prací – subjektivní spokojenost s přidělenými úkoly a jejich plněním.“

Pracovní spokojenost zaměstnanců je definována jako pozitivní emocionální odezva, která vyplývá z provádění pracovní činnosti a zkušeností získaných během pracovního poměru. Spokojenost pracovníků je pro podniky nezbytně důležitá, neboť může pomoci stimulovat pozitivní energii, kreativitu a zvýšit tak motivaci k úspěchu. Jedná se o pojem, který nelze nijak číselně vyjádřit, nýbrž lze průzkumy změřit. (Bowling a kol., 2010)

V minulosti však zájem vedení společnosti o spokojenost zaměstnanců prakticky nebyl, ba naopak na prvním místě byly zisky, úspora nákladů a vysoká produktivita. Zaměstnanci mnohdy ani nepracovali v příznivých podmínkách. Zlomovým okamžikem byly průzkumy spokojenosti na pracovištích, které se začaly objevovat po roce 1930. O pár let později psychologové téže doby vydávali první studie o spokojenosti pracovníků včetně metod k jejímu zvyšování. Na našem území určitě stojí za zmínku Tomáš Baťa a jeho převratné strategie úspěšného chodu podniku, kde nastavil výborný systém odměn, zajistil bezpečné pracovní prostředí a vybudoval velice nadstandartní životní úroveň pro všechny, kteří byli ochotni pro něj pracovat. (Erdély, 2013)

K pracovní spokojenosti se váže hned několik teoretických přístupů, kde nejvýznamnějšími jsou jednofaktorové a dvoufaktorové teorie. U jednofaktorové teorie

bereme v potaz, že spokojenost i nespokojenost spolu úzce souvisí. Pokud se pracovní spokojenost zvyšuje, tak se automaticky nespokojenost snižuje a naopak. Tedy v případě příznivých podmínek v zaměstnání se spokojenost pracovníků zvýší, při změně stavu a zhoršení těchto předpokladů dojde naopak ke zvýšení nespokojenosti. Příznivcem této jednofaktorové teorie byl například Vroom, který definoval teorii očekávání, nebo Maslow s jehož nejznámější teorií se zabývá kapitola 2.2.1 „Teorie hierarchie potřeb“. (Nakonečný, 2005)

Za druhou teorii vděčíme F. Herzbergovi, který konstatoval, že na pracovní spokojenost působí dva faktory – motivátory a hygienické faktory. Motivační faktor definoval jako vnitřní sílu jednotlivců, která je pohání k dosažení osobních i organizačních cílů. Žene je dopředu možnost povýšení a uspokojuje je jejich vlastní výkon v práci. Mezi hygienické faktory patří například aspekty pracovního prostředí, politika společnosti, pracovní podmínky a systém odměňování. O faktorech podporující spokojenost se bude zabývat další podkapitola. (Locke, 1990)

2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Tato podkapitola se zaměřuje na působící faktory, které pozitivně (resp. negativně) ovlivňují spokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí. Přestože těchto faktorů může působit na jednotlivce hned několik, dokážeme alespoň konstatovat, jestli pocházejí z vnějšího či vnitřního prostředí zaměstnance. Rozdělení je klíčové pro dedukci naměřené spokojenosti (resp. nespokojenosti), jelikož management poté případně ví, na jakou oblast se má zaměřit. (Armstrong & Taylor, 2015)

Následující odstavce se nejdříve zaměřují na faktory **individuální**, tedy ty které ovlivňuje jedinec sám. Z dřívějších průzkumů bylo zjištěno, že se spokojeností souvisí nálada a emoce zaměstnanců. Nálady autor definuje jako stav nejistého původu, které však mohou mít déle trvající charakter, zatímco emoce mohou být intenzivnější a zpravidla mají konkrétní příčiny. V organizacích se začal objevovat útvar tzv. emotion management (řízení emocí) prostřednictvím různých sezení se zkušenými psychology, který měl pomocí interakcí se zaměstnanci vzbudit zájem a podporu v těchto problémech. Bohužel se nedá identifikovat, jestli byl projekt úspěšný. Mnoho lidí se stále se svými osobními problémy nerado svěřuje. (Štikar, 2003)

Další výzkumy ukázaly spojitost pracovní spokojenosti s osobností člověka. Pokud má člověk už od počátku vysoké ambice, chuť se učit novým věcem a je spokojen se stylem svého života, bude pravděpodobně více spokojen v pracovním prostředí, bude objektivně vnímat pracovní podmínky i platové ohodnocení. Tento fakt souvisí také s kvalitou života, zázemím a rodinou. V knihách se jako označení zdravého přístupu uvádí psychologická pohoda (ang. psychological well-being). V opačném případě jedince s kvalitou života nižšího stupně jen těžko přimějete k spokojenosti v zaměstnání, motivační faktory mohou býti taktéž neúčinné. (Bowling a kol., 2010)

Zpracovaná studie zjistila také fakt, že spokojenost může korelovat i s věkem zaměstnance. Výzkumem se zjistilo, že méně spokojenými pracovníky byli spíše představitelé mladší generace, však z celkem pochopitelných okolností. Mladý člověk obvykle nedostává velké platové ohodnocení kvůli nedostatečné praxi a zkušenostem oproti zaměstnancům, kteří u firmy pracují delší dobu. To může být pro čerstvé absolventy škol demotivujícím faktorem. Podobně nespokojeni mohou být zaměstnanci seniorního věku, kteří za dobu svého působení přehodnotili své preference a současné podmínky jim mohou nevyhovovat. (Yazici & Altun, 2013)

Pracovní spokojenost závisí také na pohlaví daného zaměstnance. Obecně u žen byla dle průzkumů naměřena častější nespokojenost z hned několika důvodů. Bohužel se ještě i přes vyvíjenou snahu nenacházíme v úplné genderové neutralitě, i když je na ní v poslední době hodně přihlíženo. Stále se v pracovním prostředí setkáváme s nerovnoměrnými platy na stejných pozicích a sexuálním obtěžováním, které zapříčiní nespokojenost v zaměstnání právě pro ženy. (Yazici & Altun, 2013)

Co se týče faktorů působících na spokojenost zaměstnance z **vnějšího prostředí**, jedná ve zpravidla o neovlivnitelné jevy, které ve finální podobě mohou (ale nemusí) pozitivně účinkovat na jeho pracovní spokojenost. Konkrétními příklady se dostáváme do problematiky pracovních podmínek, kolektivu spolupracovníků, platového ohodnocení apod. Výzkumy potvrdily, že atmosféra v pracovním týmu a zázemí jsou pro některé zaměstnance daleko důležitější než výplata a benefity. Vždy však záleží na jednotlivci, protože každý má ve svém životě jinak nastavené preference. Důležitým faktorem pro zaměstnance je také sladit work-life balance, což znamená dodržovat pracovní podmínky, které však nenarušují osobní život a pracovník má i přes své povinnosti čas pro sebe a své blízké. Díky této balanci tak zaměstnanci nemusí čelit velkému stresu a práce je pro ně více motivující. (Štikar, 2003)

Kocianová (2010) ve svém díle uvedla typické příklady faktorů, které buď posilují či zeslabují pracovní spokojenost u zaměstnanců.

Faktory posilující pracovní spokojenost:

- jasná personální a organizační politika;
- práce různorodého charakteru;
- vyšší autonomie v kontrolách vlastní práce;
- více příležitostí v práci a získávání nových zkušeností;
- bonusové finanční ohodnocení;
- spolupráce a podpora mezilidských vztahů;
- bezpečnost při vykonávání práce;
- možnost zvýšení své sociální pozice v organizaci a další.

Faktory zeslabující pracovní spokojenost:

- mnoho neočekávaných vlivů v zaměstnání;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- vysoké pracovní nároky;
- špatné mezilidské vztahy s ostatními zaměstnanci i vedením;
- málo času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky výkonu práce.

2.2 Motivace zaměstnanců

Spokojenost pracovníků se úzce váže s jejich motivací, jelikož to jsou právě zaměstnanci, kteří jsou klíčem k úspěchu jakékoliv společnosti. Všechny již zmiňované faktory motivaci k práci nepochybně podporují a napomáhají tak se zaměstnancům v pracovním prostředí více angažovat, což ve výsledku podporuje produktivitu, snižuje fluktuaci a společnost tak dosahuje lépe svých vytyčených cílů. (Pauknerová, 2012)

2.2.1 Teorie hierarchie potřeb

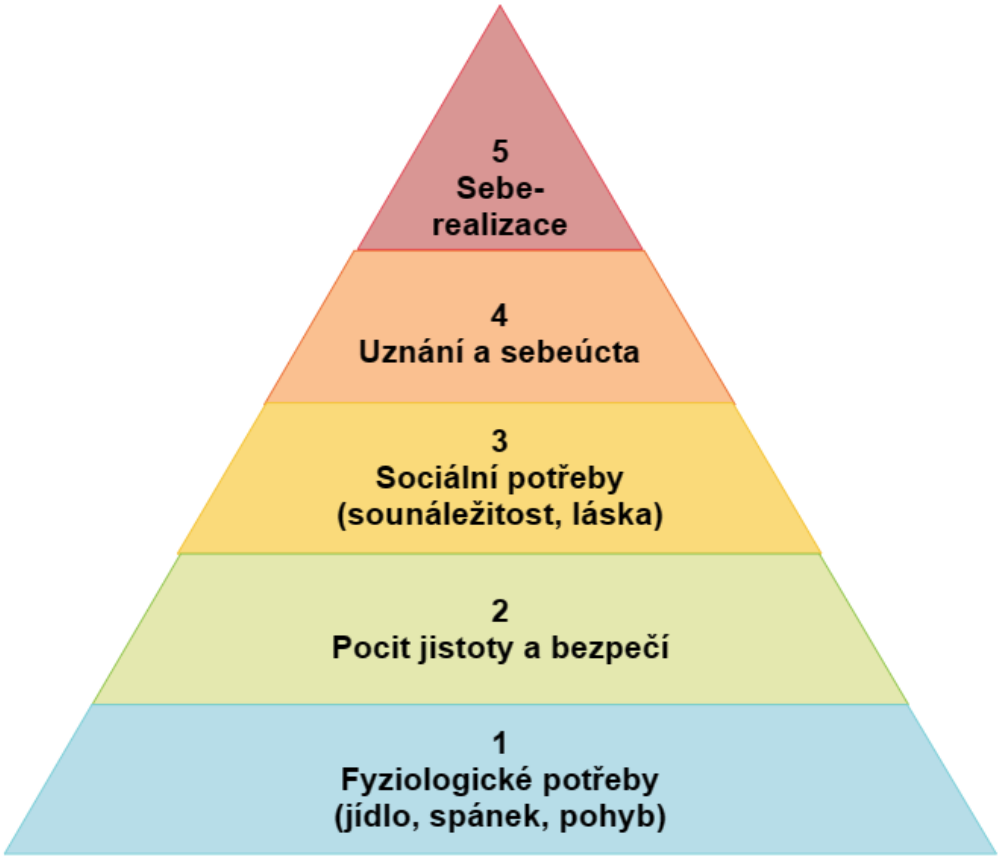
Definici potřeb chápeme jako soubor hodnot a zájmů každého jedince, které uspokojujeme na základě naší prováděné činnosti a způsobem života. Potřeby jsou úzce propojené s již vysvětlovanou motivací, která člověku pomáhá potřeb nabýt a dodává smysl

pracovního prostředí. Potřeby se zpravidla rozlišují na biologické, které jsou již u jedince vrozené (např. dýchání, spánek, bezpečí), a sociální, které člověk postupem svého života teprve získá (např. vzdělání, láska). Můžeme také určit, zda se jedná o potřeby zbytné či nezbytné, nebo hmotné a nehmotné. Každý jedinec vzhledem ke své životní situaci má tyto hodnoty jinak nastavené a přiřazuje jim rozdílnou důležitost, ale pro komplexní pojetí této teorie nám slouží Maslowova pyramida. (Tureckiová, 2009)

Problematikou se zaobíral americký psycholog Abraham H. Maslow (2021), který ve své životní práci definoval pyramidu lidských potřeb v roce 1943. V dnešním světě se každý neustále snaží seberealizovat, což je v pojetí Maslowa nejdůležitější z potřeb všech jedinců. K jejímu dosažení je však nutné docílit všem předešlým potřebám uvedeným v pyramidě, tedy platí návaznost hodnot na předchozí segmenty.

Spodní segment tvoří *fyziologické potřeby*, které si můžeme představit jako úplně nejzákladnější potřeby lidstva, díky kterým člověk zůstává naživu. Patří sem potřeba dýchat, potřeba pohybu, spánku, příjmu potravy apod. Velmi rychle si tělo samo řekne, pokud není jedna z těchto potřeb řádně uspokojena a její naplnění je neodkladné. Další velmi silnou část tvoří *bezpečí a jistota.* Naplnění tohoto segmentu dojde zajištěním si bydlení, rodiny a vhodného zaměstnání, které potřebu zajistí finančně. Principem potřeby *sounáležitosti a lásky* je udržení přátelských a partnerských vztahů, zařazení do kolektivu či komunity, přijímat a opětovat lásku svým nejbližším. Čtvrtým segmentem je *uznání a sebeúcta,* která vychází z respektu a docenění okolím. Pomáhá budovat sebevědomí jedince, prestiž a někdy i touhu po slávě. Nyní se dostáváme do již zmiňovaného bodu *seberealizace,* kdy jedinec dokáže plně rozvinout svůj potenciál a předešlé potřeby dokáže plně uspokojit. Podle Maslowa (2021) však tento vrchol spontánního a tvořivého chování bez jakýchkoliv předsudků, vnímání vnitřní etiky a estetiky, je u mnohých jedinců nedosažitelný. I proto definoval tento pátý segment jako růstový, zatímco všechny předešlé jako nedostatkové, o které usiluje každý.

Pro vizualizaci teorie z předešlých odstavců nám slouží obrázek 2: „Maslowova pyramida lidských potřeb“, která i svým tvarem klade důraz na důležitost všech potřeb a utváří tak jednotný fungující celek.



Obrázek 2: Maslowova pyramida (zdroj: vlastní zpracování dle Maslow, 2021)

2.3 Systém odměňování

Pravděpodobně každý člověk pracuje proto, aby si vydělal peníze. Výše odměny za vykonanou práci je pro většinu z nás zdrojem hlavního příjmu, ze kterého kryjeme naše potřeby, ale určitým způsobem ukazuje také na naši životní úroveň. Proto pro motivaci a také celkovou spokojenost pracovníků hraje systém odměňování zásadní a velmi důležitou roli. Pro každého zaměstnavatele představuje nastavený systém a zásady odměňování vlastně i důležitou strategii firmy. V nemalé míře se podílí také na pověsti zaměstnavatele a jejím pomyslném ratingu na trhu práce.

Z historického hlediska není odměna za práci výsadou novodobé historie. Je známo, že za odvedenou práci se platilo už například v Egyptě při stavbě pyramid. A samozřejmě z logiky věci chce každý podnik pro svoje podnikání získat ty nejlepší zaměstnance. Jen tak si může zaručit, že bude úspěšným a konkurenceschopným. Proto hraje systém odměňování zásadní roli ve firemní strategii. (Kociánová, 2010)

Je potřeba krátce připomenout, že v pracovním prostředí existují v zásadě dva modely odměňování, a to odměňování formou tabulkových platů, kdy pro zařazení do příslušné kategorie je rozhodující dosažená úroveň vzdělání a také délka praxe. Tento způsob odměňování se praktikuje převážně ve státním a veřejném sektoru. Druhým způsobem je odměňování formou mzdy, kdy za jejich nastavení v podnikatelských firmách jsou zodpovědní personalisté a souvisí právě se strategií toho kterého podniku. I pro tento způsob odměňování jsou definovány modely, z nichž některé, domníváme se, že nejvýznamnější, jsou uvedeny dále: (Armstrong & Taylor, 2015)

- **Odměňování, které vychází z řízení podle cílů (MBO = management by objectives)**, kde většinou je tato odměna za práci navázána na splnění cílů, které musí být SMART (Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realizovatelné a Termínované). Je to velmi častá metoda hlavně z důvodu její poměrně snadné a rychlé implementace.

- **Projektové odměňování** – může být zavedeno pouze pro skupinu zaměstnanců, jejich odměna je vázaná na dokončení a kvalitu některých projektů.

- **Odměňování podle kompetencí (soft skills a hard skills)** - použitelná pro profese, které vyžadují určité měkké či technické dovednosti.

- **Odměňování podle vyvážených ukazatelů výkonnosti (BSC = Balanced Scorecard)**, které určitě patří mezi nejnáročnější, ale zároveň nejtransparentnější modely. Nárok na odměnu je vyčíslen teprve po vyhodnocení výkonu, který je vázán na strategii a propojuje ji s operativními činnostmi.

Každý zaměstnanec by měl strategii odměňování jeho zaměstnavatele rozumět a měl by vědět, jakým způsobem bude případně jeho snaha odměněna. Obvyklá struktura odměny zaměstnance se skládá z:

- základní mzdy (fixní složka odměny);
- odměny (variabilní složka mzdy);
- finančních benefitů;
- nefinančních benefitů.

Nemusí však být pravidlem, že všichni zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům všechny výše uvedené složky odměny za práci. Právě přístup k odměňování zaměstnanců by měla definovat zmiňovaná strategie odměňování.

Pro většinu společností je důležité zjištění, zda jimi nastavený způsob odměňování je férový či konkurenceschopný při získávání nových pracovníků a udržení těch stávajících. Určité porovnání nabízí Český statistický úřad ve svých přehledech. Pravděpodobně nejlepší zpětnou vazbou je však pro každého zaměstnavatele průzkum spokojenosti zaměstnanců. Tyto průzkumy zpravidla nebývají zaměřeny pouze na spokojenost s odměňováním, ale také například na kvalitu pracovního prostření, komunikaci vedení se všemi pracovníky a další ukazatele důležité pro ten daný konkrétní podnik. V dnešní době jsou již hodně rozšířené pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců pomocí konverzačních robotů. Vždy je však pro kvalitní a relevantní průzkum zásadní volit správné otázky. (Řezanková, 2017)

Každý podnik by měl věnovat pozornost také transparentnosti odměňování. Ve společnosti obecně převažuje názor, že zejména genderová spravedlnost v oblasti odměňování není. Tento názor ostatně potvrdil i Výzkum veřejného mínění od společnosti *ppm factum Research s.r.o.* z roku 2018. Také dle Evropské komise patří Česká republika k zemím, kde si za stejnou práci ženy vydělají o desetinu peněz méně než muži. Tento problém je bohužel dlouhodobý a negativně se projevuje i v přístupu žen při hledání nových příležitostí.

Odměna za práci vždy byla a do budoucna jistě bude citlivým tématem a takto by k ní měly přistupovat i všechny organizace. Prioritou by mělo být zavedení efektivního motivačního systému a systému odměňování, ale také samotná motivace pracovníků a transparentní hodnocení jejich pracovního výkonu.

2.3.1 Nástroje odměňování

Jak již z výše uvedeného vyplývá, patří odměňování pracovníků k velmi složitým, ale zároveň velmi důležitým nástrojům personálního řízení. Odměňování pracovníků vede také k plnění řady klíčových cílů podniků, jako například získávání a udržení si kvalitní personální síly, vytváření podmínek pro růst výkonů a produktivity pracovníků, zajištění cenové konkurenceschopnosti podniku a v neposlední řadě vytvoření co možná nejspravedlivějšího systému vnímaného tak i samotnými zaměstnanci. V ideálním případě by systém odměňování neměl být zároveň příliš složitý a administrativně náročný pro vedoucí pracovníky. (Koubek, 2015)

Pro splnění všech těchto cílů slouží různé nástroje odměňování. Tyto nástroje se liší faktory a okolnostmi, které mají pro podnik klíčový význam a jednotlivé zaměstnance podle těchto vlivů odměňují. Mezi základní nástroje odměňování dle Tureckiové (2009) řadíme:

Základní či pevná mzda – může být tarifní nebo smluvní, hodinová či měsíční a zpravidla reflektuje tržní relace mezd různých profesí. Pro zaměstnance představuje zaručenou část mzdy.

Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance – zpravidla se tato složka mzdy vyplácí jako tzv. osobní ohodnocení. Měla by zohledňovat dlouhodobé hodnocení pracovních výsledků a přínos zaměstnance pro společnost. Většinou je přiznávána na delší období, nepracuje se s ní v časově krátkých intervalech. Na základě nespokojenosti s výkonem pracovníka může být odebrána či krácena. Její výše může být stanovena buď konkrétní částkou nebo procentuálním podílem ze základního platu. Vliv této složky mzdy na bezprostřední výkon zaměstnanců je však minimální, jejím cílem je stabilizovat dlouhodobě výkonné pracovníky.

Motivační, výkonová složka mzdy – je vázaná na individuální výkon zaměstnance, ale také celé pracovní skupiny nebo celé organizace. Je vyplácena formou výkonových odměn, podílů na zisku, úkolové mzdy nebo provize. Její výše by se měla odvíjet podle konkrétní možnosti pracovníka ovlivnit výsledky své práce, ale také třeba na hierarchickém postavení v podniku.

Mzdové příplatky – zohledňují pracovní podmínky, které vytvářejí zvýšené nároky na pracovníky.

Zaměstnanecké výhody – jde o nepřímou hmotnou formu odměňování. Mohou zahrnovat naturální požitky, finanční příspěvky nebo cenová zvýhodnění poskytnutá zaměstnancům za účelem posílení jejich pracovní stability. Podrobněji se zaměstnaneckým výhodám neboli benefitům budeme věnovat v kapitole dále.

Využití výše uvedených nástrojů odměňování záleží na každé organizaci. Je však zapotřebí komunikovat systém odměňování se zaměstnanci tak, aby si uvědomovali, že všechny výše uvedené složky mzdy se zahrnují do jejich celkového příjmu. Je samozřejmé, že význam těchto nástrojů závisí na podmínkách a cílech podniku, ale také souvisí s pracovní pozicí, kterou zaměstnanec vykonává.

2.3.2 Benefity

Firemní benefity nejsou již dlouhou dobu neznámým pojmem. S nadsázkou lze říci, že dneska si nevybírá zaměstnavatel zaměstnance, ale zaměstnanec zaměstnavatele. A právě firemní benefity mohou být při rozhodování mezi různými pracovními nabídkami důležitým faktorem. Neopomenutelnou výhodou pro organizaci je též vyplacení různých benefitů oproti odměně do mzdy zaměstnance. Do popředí se tak v poslední době dostávají tzv. volnočasové zaměstnanecké benefity, které definuje Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů v §6, odst. 9. Jsou pro zaměstnavatele ekonomicky výhodné, a zároveň poskytují užitečný nástroj pro odměňování a motivaci zaměstnanců.

Dále uvádíme výčet nejčastěji používaných benefitů dle Kociánové (2010):

- stravenky/stravenkový paušál/příspěvek na stravování;
- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění;
- pružná pracovní doba či flexibilita;
- dny volna navíc (na různé důvody);
- služební auto s možností využívání pro soukromé účely;
- IT výbava (mobilní telefon, notebook);
- vzdělávání a rekvalifikace;
- motivační příspěvek pro studenty – v poslední době využívaný hlavně jako nástroj pro získávání nových pracovníků;
- příspěvek na kulturu, sport a volný čas;
- příspěvek na dovolenou;
- zboží a služby zdravotního charakteru.

V následujícím obrázku 3: „Nejčastěji poskytované benefity u malých a středních podniků“ si můžeme ukázat jaké benefity byly nejvíce poskytovány malým a středním podnikům za rok 2019. Výzkum provedla agentura B-inside (2019) pro necelých 850 firem a jedná se o nejrozsáhlejší průzkum v této problematice. Můžeme tedy tvrdit, že se jedná o reprezentativní vzorek. V praktické části se na tyto benefity zaměříme u zkoumaného podniku a porovnáme tak potenciální rozdíly, které i vzhledem k uplynulé době od provedení výzkumu mohly nastat.

Obrázek 3: Nejčastěji poskytované benefity u malých a středních podniků (zdroj: B-inside, 2019)

V dnešní době se však objevují i nové trendy benefitů. Z průzkumů vyplývá, že se firmy v poskytování benefitů více zaměřují na to, co lidé opravdu využívají a chtějí. Po covidové epidemii přibylo nejvíce benefitů, které souvisejí s prací z domova. Je zřejmé, že zaměstnavatelé aktivně napomáhají vyvážení práce a soukromí. Více se zaměřují také na podporu duševního zdraví a různé finanční a právní poradenství. Mezi moderní typy benefitů patří také různé sdílené služby, budování ekologické firemní kultury a přizpůsobení pracovního prostředí co nejvíce potřebám zaměstnance (např. příjemné pracovní prostředí, fitness, společenské místnosti, firemní čajovna, dog friendly apod.) (LMC, 2021)

2.4 Měření spokojenosti

Měření spokojenosti zaměstnanců je zásadní složkou porozumění a zlepšování celkové spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců v rámci organizace. Existuje celá řada typů technik měření spokojenosti zaměstnanců, z nichž každý má své jedinečné výhody a nevýhody. Tato práce se zabývá pěti primárními metodami měření spokojenosti pracovníků.

2.4.1 Dotazníkové šetření

Jednou z nejčastěji používaných metod měření spokojenosti zaměstnanců je průzkum pomocí dotazníkového šetření. Tyto průzkumy se velice snadno administrují, jsou relativně levné a rychle poskytnou velké množství dat. Mohou být prováděny v různých formách podle situace, a tj. on-line, papírově či osobně. Zpravidla bývají anonymní, což zaměstnancům může výrazně pomoci při objektivitě a vyjádření skutečných pocitů či myšlenek. (Judge, 2017)

Při tvorbě těchto průzkumů je důležité zaměřit se na otázky, ze kterých poté autor může vytvořit patřičné závěry. Například dotaz zaměstnancům, jak jsou spokojeni se svým zaměstnáním, může přinést pochopení jejich celkového štěstí na vysoké úrovni, ale neposkytuje konkrétní pohled na to, jaké faktory k tomuto uspokojení či neuspokojení přispívají. Dalším faktorem je potřeba zachovat neutralitu při tvorbě dotazníkového šetření. Zaměstnanec musí nabývat dojmu, že vychází z neutrálního bodu a jeho odpověď není odkazem již zkreslené otázky. Více o tomto tématu je v kapitole č. 4.1 „Metoda průzkumu“, jelikož právě dotazníkové šetření je v této diplomové práci provedeno. (SHRM, 2017)

2.4.2 Řízené rozhovory

Další metodou měření spokojenosti zaměstnanců jsou řízené rozhovory. Tyto pohovory autorovi poskytují osobnější nádech než průzkumy pomocí dotazníkového šetření. Rozhovory jsou převážně vedeny osobně, což umožní hlubší nahlédnutí pod pokličku společnosti a vyobrazení tak co nejvíce reálné situace ohledně aktuálního dění.

Při vedení pohovorů je důležité mít standardizovanou sadu otázek, aby byla zajištěna konzistentnost napříč všemi rozhovory. Je také nezbytné vytvořit pohodlné prostředí, aby se zaměstnanci vždy cítili příjemně. Tazatelem by měla být objektivní třetí strana, v ideálním případě ne někdo, kdo je v přímé manažerské roli nad zaměstnancem. (Maarleveld a kol., 2009)

Jednou z výhod rozhovorů je, že umožňují navazující otázky a hlubší diskuse. To může pomoci odhalit konkrétní problémy, které nemusely být v průzkumu dotazníkového šetření odhaleny. Pohovory navíc mohou pomoci navázat osobnější vazbu mezi zaměstnancem a organizací, což může zlepšit celkovou angažovanost. (Maarleveld a kol., 2009)

2.4.3 Diskusní skupiny

Tyto diskusní skupiny se velice podobají pohovorům, ale týkají se spíše skupiny zaměstnanců než jednotlivce. Cílené skupiny mohou poskytovat prostředí pro spolupráci a podněcovat zaměstnance k otevřenému sdílení svých myšlenek a pocitů. Kromě toho mohou zájmové skupiny poskytnout fórum pro zaměstnance, aby od sebe odrážely nápady a potenciálně generovaly nové podněty pro zlepšení celkové spokojenosti.

Při vedení této diskusní skupiny je důležité mít vyškoleného moderátora, který dokáže udržet konverzaci v chodu a zajistit, aby všichni účastníci měli možnost podělit se o své myšlenky. Moderátor by měl také stanovit základní pravidla, včetně dohod o mlčenlivosti, aby se všichni účastníci cítili příjemně při sdílení svých myšlenek a pocitů. Jednou z možných nevýhod diskusních skupin je, že mohou být časově náročné a nákladné. Navíc dynamika skupiny může někdy odradit introvertnější zaměstnance od sdílení svých myšlenek, případně zkresluje data. (Krueger & Casey, 2014)

2.4.4 Pozorování

Tato metoda zahrnuje pozorování zaměstnanců v jejich přirozeném pracovním prostředí a zaznamenání jejich chování a postojů. To může poskytnout cenné poznatky o tom, jak zaměstnanci komunikují mezi sebou i s organizací jako celkem. Pozorování navíc může pomoci identifikovat potenciální problémy, které by nemusely být odhaleny prostřednictvím průzkumů nebo pohovorů. (Nilsson a kol., 2001)

Při provádění pozorování je nezbytné stanovit jasné parametry a pokyny, které zajistí, aby se zaměstnanci cítili pohodlně a aby bylo respektováno jejich soukromí. Navíc je důležité si povšimnout, že pozorování je také velice časově a finančně náročné a interpretace výsledků pomocí této metody může být komplikovaná. (Nilsson a kol., 2001)

2.4.5 Metrické metody

Výkonnostní metriky lze použít k nepřímému měření spokojenosti zaměstnanců. Jako ukazatele spokojenosti zaměstnanců lze použít například míru fluktuace zaměstnanců, míru absentérství a produktivitu. Pokud má organizace vysokou míru fluktuace nebo absentérství, může to naznačovat, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým pracovním prostředím či prací jako takovou. Je důležité si uvědomit, že výkonnostní metriky by měly

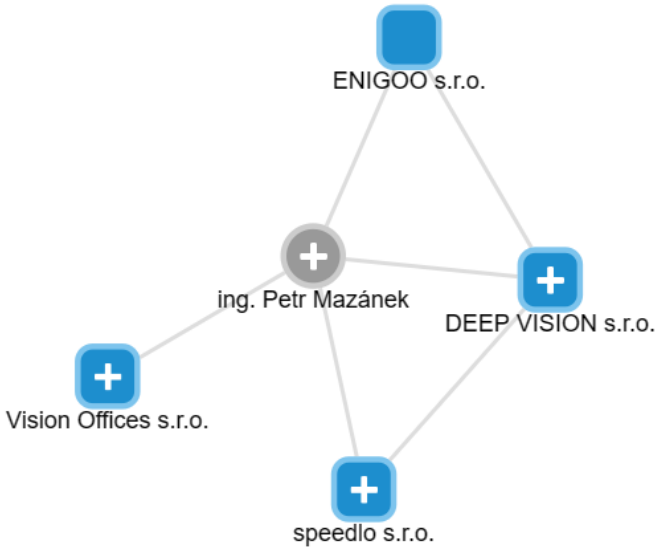
být používány ve spojení s dalšími metodami měření spokojenosti zaměstnanců, jako jsou již zmiňované průzkumy a pohovory, abychom získali komplexnější pochopení spokojenosti zaměstnanců. (Becker a kol., 2009)

Další velice používanou metrickou metodou je Net Promoter Score (NPS). Principem této metody je věrnost zaměstnance ke své společnosti. NPS je založen na jediné otázce: „Jak je pravděpodobné, že na stupnici 0-10 doporučíte naši organizaci jako skvělé místo pro práci příteli nebo kolegovi?„ Zaměstnanci, kteří dají skóre 9 nebo 10, jsou považováni za „promotéry“, ti, kteří dají skóre 7 nebo 8 jsou považováni za „pasivní“ a ti, kteří dávají skóre 0-6 jsou považováni za „pomlouvače“.„ NPS se vypočítá odečtením procentuálního podílu odpůrců od procentuálního podílu zřizovatelů. Vyšší skóre NPS svědčí o vyšší spokojenosti zaměstnanců. (Reichheld, 2003)

PRAKTICKÁ ČÁST

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato diplomová práce se zabývá měřením spokojenosti zaměstnanců u společností DEEP VISION s.r.o., speedlo s.r.o. a také společnosti ENIGOO s.r.o., která byla do měření zařazena až po konzultaci s Ing. Petrem Mazánkem, který je CEO (Chief Executive Officer) společnosti DEEP VISION. Všechny firmy jsou spolu úzce propojeny oborem podnikání a holdingem, kde mateřskou společnosti je právě DEEP VISION. Společnosti sídlí na adrese Hlaváčova 207 v Pardubicích, kde vybudovali zázemí pro pokrytí veškerých svých projektů. Schéma vztahů mateřské společnosti DEEP VISION a jejich dceřiných společností speedlo a ENIGOO je zobrazeno v obrázku 4: „Obchodní vztahy vybraných společností“.



Obrázek 4: Obchodní vztahy vybraných společností (zdroj Kurzy.cz, 2023)

Všechny společnosti fungují na B2B (business to business) trzích, kde pomocí informačních technologií vyvíjí softwarové produkty na míru dle požadavků svých klientů. Veškerý vývoj systémových řešení prostřednictvím IT platforem, mobilních aplikací a specializovaných databázích probíhá především v **DEEP VISION**, který zaměstnává 16 kvalifikovaných odborníků. Společnost vznikla již v roce 2008 a mezi její největší klienty můžeme zařadit Huawei, Sazka, BPA sport marketing a České dráhy. (DEEP VISION, 2023)

Co se týče zaměstnanců, jejichž pracovní spokojenost je hlavním atributem této diplomové práce, společnost si jich neskutečně váží a cení. Prezentuje se svým charakteristickým a neformálním prostředím, ve kterém je na prvním místě příležitost pro

kreativní myšlení, otevřenost veškerým názorům a možnost podílet se na vytváření inovací. Dále se mohou pyšnit pohodovou atmosférou na pracovišti v zajímavém uskupení kanceláří s názvem KOSTKA, které svým názvem kopíruje vizuální provedení budovy. V následujících bodech je výčet dalších benefitů, kterými si udržují své zaměstnance a mohou přilákat i nové:

- podpora vlastních inovací a projektů;
- pracovní flexibilita a možnost home-office;
- přátelské prostředí, osobní přístup, příjemná atmosféra;
- výběry pracovních zařízení (notebook, telefon);
- podpora vzdělávacích kurzů;
- pet-friendly office, více sick-days;
- firemní posilovna, herní zóna, občerstvení na pracovišti.

Společnost nabízí velkou škálu produktů orientovaných na potřeby svých klientů, ale více se zaměřuje na velké projekty, jako je například právě **speedlo**, které obstarává stejnojmenná společnost. Speedlo je unikátní objednávací systém, který slouží všem gastro podnikům, které si mohou díky této aplikaci komplexně sestavit svůj systém nabídek, vyřešit pokladnu a zároveň propojit logistiku při dovážkách jídla svým zákazníkům prostřednictvím speedlo driver. Svým klientům poskytuje nejen zmiňovaný software, ale také veškerou techniku s tím spojenou. Navíc jako bonus nabízí všem klientům celotýdenní telefonickou linku, kde mohou vyřešit jakýkoliv problém spojený s projektem. CEO této společnosti je pan Richard Beníšek a ve společnosti pracuje 20 zaměstnanců. Úzce spolupracuje s DEEP VISION, který jim nabízený software vyvíjí a zdokonaluje. I pro tuto společnost je v kapitole č. 4 proveden výzkum spokojenosti jejich zaměstnanců. (speedlo, 2023)

Dalším velmi zásadním velkým projektem je společnost **ENIGOO**, která působí v oblasti sportovního marketingu a zajišťuje zainteresovaným stranám komplexní vstupenkový systém, který je opět tvořen dle potřeb jejich klientů. CEO je Tomáš Nejeschleba, který má ve svém týmu k dispozici 14 zaměstnanců. Mezi jejich nejvýznamnější business partnery patří nepochybně Dynamo Pardubice, Český hokej, Český florbal, Colours of Ostrava a spoustu dalších. Tyto instituce pak svým fanouškům umožní nakoupit jednotlivé vstupenky prostřednictvím mobilní aplikace. Aplikaci si každý partner může nastavit sám, určit si cenové hladiny ve svém ticketingu a poskytnout permanentky či slevové balíčky. Možnosti jsou neomezené. Celý systém je samozřejmě propojen s dalšími platformami, aby ušetřil čas a peníze svým uživatelům. (ENIGOO, 2023)

4. ANALÝZA SPOKOJENOSTI A ZPŮSOBU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Čtvrtá kapitola je nejdůležitější částí této diplomové práce, jelikož je zde analyzováno, jak mají zmiňované společnosti nastaven způsob motivace svých zaměstnanců, a jaký je reálný stav spokojenosti pracovníků v zaměstnaní. První část této kapitoly se zabývá odůvodněním výběru vhodné metody pro posouzení spokojenosti zaměstnanců, tedy dotazníkového šetření. Poté následuje představení výzkumných otázek, které jsou systematicky rozděleny do čtyř částí dle jejich charakteru. V této podkapitole již probíhá analýza naměřených hodnot a praktická odůvodnění skutečností, které byly zjištěny. Závěrem kapitoly 4 je shrnuto vyhodnocení výsledků a jejich propojení s teoretickými východisky, se kterými tato diplomová práce pracuje.

4.1 Metoda průzkumu

Metoda dotazníkového šetření je pro zadanou diplomovou práci nejvhodnější, a to hned z několika důvodů. Z finančních i časových je to nástroj, kterým lze snadno a rychle nasbírat potřebná data. Díky jeho on-line podobě prostřednictvím softwaru Survio se ideálně distribuuje respondentům dotazník a oni ho tak mohou ve svém volném čase vyplnit. Výsledky i tak mohou být jednodušeji zpracovány a interpretovány, díky čemuž se dostává dotazníkovému šetření maximální efektivnost.

Dotazníkové šetření má vysokou míru flexibility a může být jednoduše přizpůsobováno konkrétním potřebám firem, což je i u tohoto průzkumu příkladem (Řezanková, 2017). Před spuštěním šetření byly všechny aspekty důkladně konzultovány s vedením všech tří společností, aby byla zajištěna relevantnost dosažených výsledků.

Klíčovým faktorem dotazníkového šetření je jeho anonymita. Právě díky těmto okolnostem umožňuje metoda všem zaměstnancům vyjádřit svůj názor bez zbytečných obav a negativních reakcí svých kolegů či nadřízených. Tím se nejvíce odlišují od řízených rozhovorů, ve kterých mohou být některé citlivé odpovědi zatajeny (Řezanková, 2017). Vedení společností žádá o co nejupřímnější názor, a i to je tedy další důkaz efektivnosti této metody. S aspektem anonymity se váže i objektivnost, kde dotazníky umožňují porovnávat mezi sebou odpovědi všech zaměstnanců s ohledem na demografické prvky respondentů. Snadněji lze tedy rozpoznat trend podobných odpovědí a zaměřit se tak na problematické cílové skupiny.

Dotazníkové šetření může být firmám ponecháno pro budoucí období, kde při pravidelném opakování mohou být výsledky porovnány po implementaci některých změn. Dále lze jednoduše sledovat vývoj spokojenosti zaměstnanců v časové závislosti.

Výzkum pro tuto diplomovou práci se týká tří společností, tedy mateřské společnosti DEEP VISION a jejích dvou dceřiných: speedlo a ENIGOO. Přechozí podkapitola seznámila čtenáře s logickým rozdělením použitého dotazníku a tento oddíl na ni naváže v podobě naměřených dat, které jsou znázorněny v grafech a tabulkách. Bohužel ne všichni zaměstnanci tří společností se rozhodli na šetření participovat, a proto je následující analýza provedena pouze z dat těch respondentů, kteří dotazník vyplnili až do konce. Je důležité konstatovat, že pro účely jeho vyhodnocení nám na výzkumu nevadí menší zapojení zaměstnanců, jelikož byl na míru vytvořen pro konkrétní firmy. I tak byly zjištěny důležité skutečnosti, které odrážejí pracovní spokojenost pracovníků v daných firmách včetně výčtu slabých míst, na které je potřeba se zaměřit.

Dotazníkové šetření bylo spuštěno v úterý 4.4. v 8:00 hodin a bylo dostupné do pátku 7.4. do 23:59 hodin. Dotazníkové šetření bylo online formou posláno na sekretariát všech tří společností, odkud byl odkaz následně rozeslán na všechny zaměstnance. U společnosti DEEP VISION je počet obdržených dotazníků 87,5 % z celkového počtu zaměstnanců 16. Ze speedla se podařilo získat odpovědi pouze 45 % respondentů z 20 pracovníků a z ENIGOO vyplnilo dotazníkové šetření 85,7 % respondentů ze 14 zaměstnanců. Vzor dotazníku pro toto průzkumné šetření je uveden v příloze této diplomové práce a další podkapitola se věnuje již jeho vyhodnocení.

4.2 Výzkumné otázky

Průzkum dotazníkového šetření je rozdělen do čtyř logických celků s celkovým počtem dvaceti otázek. První část se zabývá demografickými údaji dotazovaných osob. Druhá část se věnuje několika faktorům, které ovlivňují pracovní spokojenost, respondenti zde tak subjektivně hodnotí jejich důležitost a přiřazují jim číselnou váhu. V třetí části pak dotazovaní posuzují reálný výskyt těchto faktorů při výkonu zaměstnání. Poslední část má za úkol zjistit, jakým motivačním prostředkům a pracovním benefitům dávají zaměstnanci přednost včetně opětovného posouzení skutečnosti.

V první části dotazníkového šetření mají respondenti za úkol ve zpracované tabulce bodově ohodnotit dle svého subjektivního názoru jednotlivé faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Vybrané faktory pro tento výzkum jsou následující: mzdové ohodnocení; jistota práce; zajímavost práce; flexibilní pracovní doba; možnost kariérního růstu; vztahy na pracovišti; pracovní podmínky a prostředí; možnost podílet se na rozhodování; osobní rozvoj a dobrá pověst firmy.

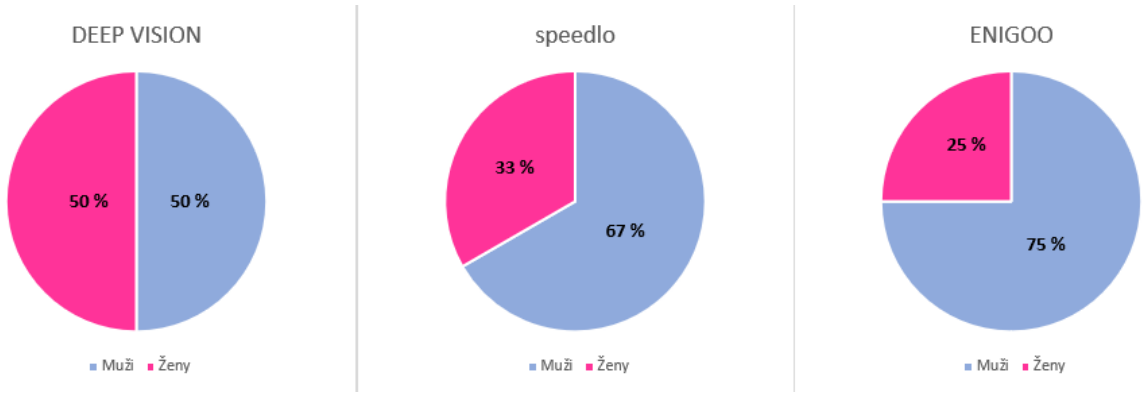
Následující oddíl dotazníku má za úkol ověřit, jak jsou tyto faktory spokojenosti evaluovány v konkrétních firmách, a jak je zaměstnanci při výkonu práce vnímají. Otázky se týkají zajímavosti práce, pracovní atmosféry, mezilidských vztahů, osobního rozvoje, pracovní doby, finančního ohodnocení a dalších.

Ve třetí části mají respondenti za úkol bodově ohodnotit motivační prostředky a benefity dle svých preferencí a následně posoudit, do jaké míry je od zaměstnavatele dostávají. Důležitou částí jsou tři otevřené otázky na závěr, které jsou sice nepovinné, ale pomohou do hloubky identifikovat pozitivní i negativní skutečnosti.

V neposlední řadě ohledně demografických údajů jsou zaměstnanci všech tří společností vyzváni k vyplnění jejich pohlaví, věku, délky působení u firmy a životní situace, jejíž uvedení může pro jednotlivce citlivá a tudíž ji respondent uvádět nemusí. Tato data slouží převážně ke zpracování dotazníku ze statistického hlediska a má navést vedoucí management, na který segment se má v budoucnu zaměřit.

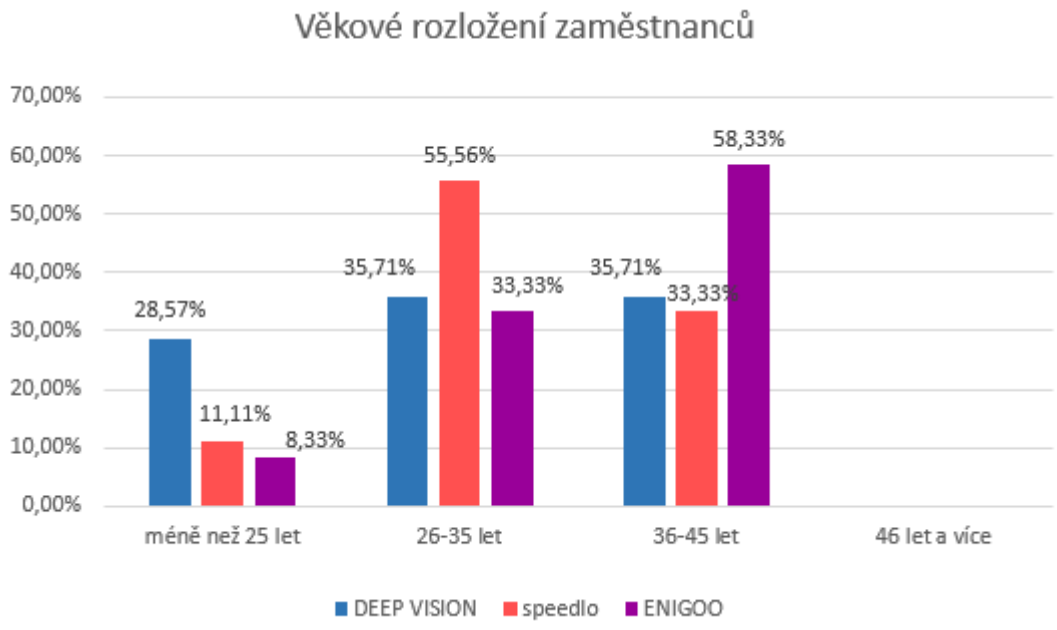
I. část: Demografické údaje

Přestože demografické údaje vyplňovali respondenti až jako poslední, u vyhodnocování jsou kvůli přiblížení situace všech podniků zmíněny hned zprvopočátku. První otázka z této části byla zaměřena na pohlaví zaměstnanců. Ti měli na výběr ze dvou možností – muž a žena. Již před spuštěním dotazníkového šetření byla zajištěna genderová korektnost, aby se nikdo necítil touto otázkou ublížen. U respondentů z DEEP VISION vyšel poměr můžu a žen stejný. U dalších dvou společností převažuje pohlaví mužské. U speedla je počet mužských respondentů 67 % a u ENIGOO 75 %. Je to určitě zapříčiněno faktem, že práce softwarových developerů u speedla a sportovní zaměření u ENIGOO je pro mužské pohlaví při hledání práce více atraktivní.



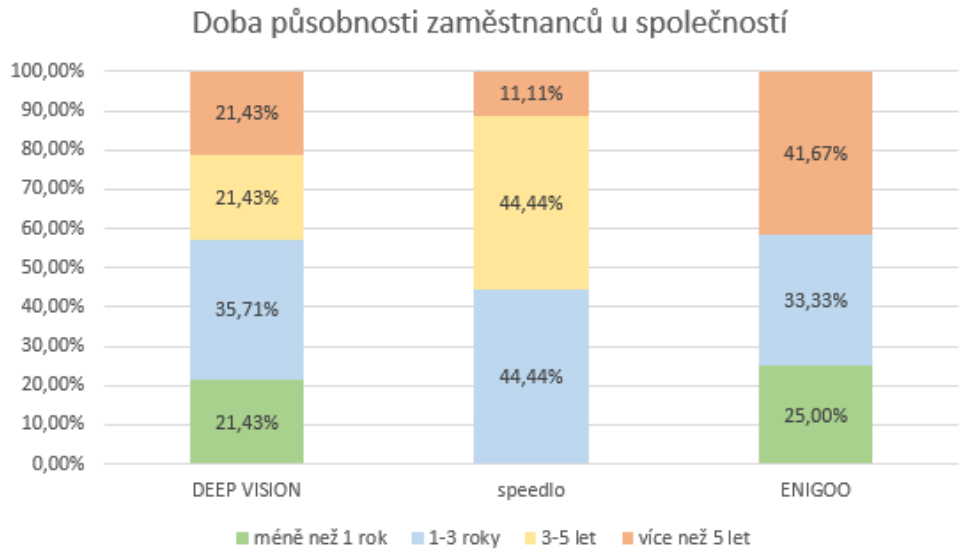
Graf 1: Mužské a ženské zastoupení ve zkoumaných firmách (zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka byla zaměřena na věk zaměstnanců. Respondenti byli dotazováni do jaké věkové skupiny patří. Na výběr byly varianty: méně než 25 let; 26-35 let; 36-45 let a 46 let a více. V grafu 2: „Věkové rozložení zaměstnanců“ je v procentech ukázáno jednotlivé zastoupení těchto skupin. Na první pohled lze vidět, že všechny společnosti tvoří relativně mladý tým, jelikož zde není nikdo starší 46 let. Na druhou stránku nejmenší zastoupení má kategorie s mladšími pracovníky než 25 let. Je to však pochopitelné vzhledem k faktu, že pracovat v jedné z těchto tří společností musí člověk s určitým vzděláním a zkušenostmi, což v tomto mladším věku může být problematické. Ve speedlo je nejvíce zastoupených pracovníků ve věku 26-35 let, u společnosti ENIGOO ve věku 36-45 let. U DEEP VISION jsou všechny tři kategorie počtem zaměstnanců hodně podobné.



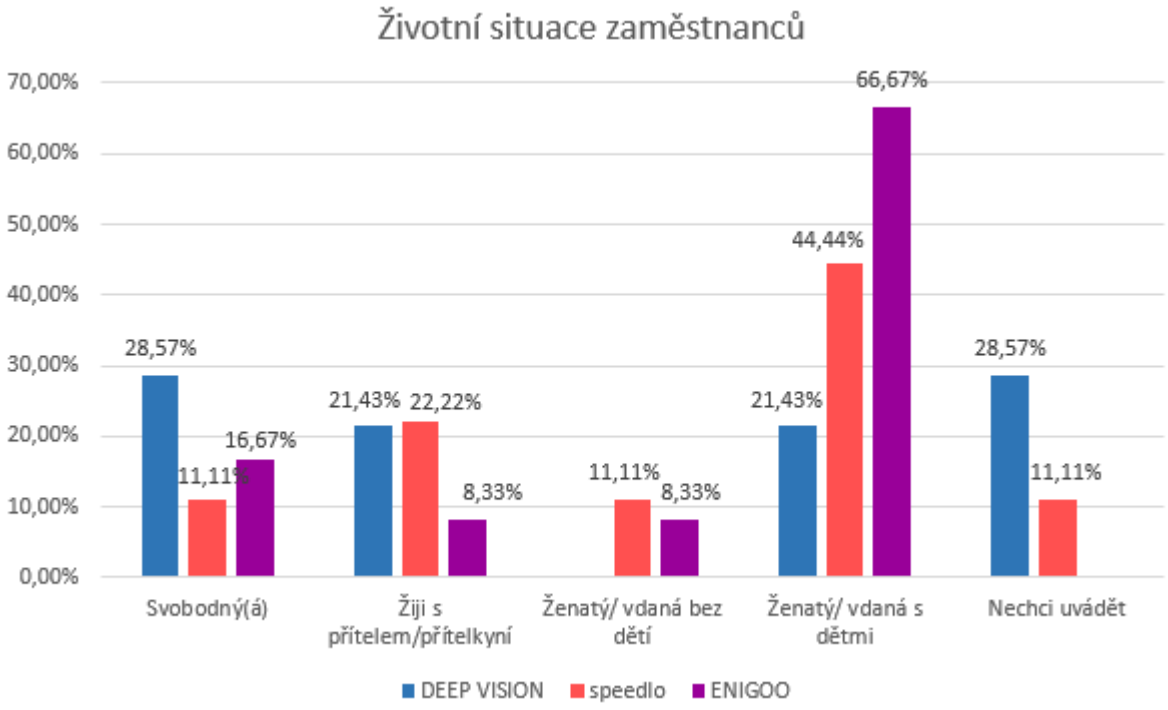
Graf 2: Věkové rozložení zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Třetí otázka v této části je zaměřena na odpracovanou dobu v letech jednotlivých zaměstnanců u všech tří společností. Na výběr měli respondenti varianty: méně než 1 rok; 1-3 roky; 3-5 let a 5 a více let. Nejmenší segment zastupují zaměstnanci, kteří jsou u společnosti méně než 1 rok. Můžeme tedy tvrdit, že k nějakému většímu náboru v poslední době nedocházelo. Naopak u společnosti ENIGOO je 41,67 % zaměstnanců ve skupině „více než 5 let“ a nedochází zde k časté fluktuaci. Z data založení této společnosti je však zřejmé, že spousta pracovníků do této firmy byla přeřazena právě z DEEP VISION, aby pomohli firmě vzkvétat. Podrobnější pohled na dobu působnosti zaměstnanců u jednotlivých společností ukazuje graf 3.



Graf 3: Doba působnosti zaměstnanců u společností (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka této části byla zaměřena na životní situaci zaměstnanců, která, jak již bylo zmíněno v teoretické části, může ovlivnit spokojenost při zaměstnání. Na výběr měli respondenti následující možnosti: svobodný(á); žiji s přítelem/přítelkyní; ženatý/vdaná bez dětí; ženatý/vdaná s dětmi a možnost, kdy životní situaci nechce zaměstnanec uvést. U společnosti ENIGOO pracuje nejvíce zaměstnanců, kteří jsou ženatí či vdaní s dětmi a zároveň z minulého grafu pracují u firmy déle než 5 let. Toto můžeme potvrdit teorií, kterou prezentoval Bowling a jeho tým (2010) v knize, když tvrdili, že pracovní spokojenost souvisí s tzv. well-being, což mají častěji osoby s rodinami. U DEEP VISION je životní situace respondentů téměř rovnoměrně rozložená a u společnosti speedlo je opět nejvíce dotazovaných v sekci ženatý/vdaná s dětmi. Životní situace respondentů je ukázána v grafu 4.



Graf 4: Životní situace zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

II. část: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

V této části měli respondenti za úkol na základě svých preferencí bodově ohodnotit svůj subjektivní pohled na faktory ovlivňující pracovní spokojenost. U každého faktoru mohli dát minimálně 1 bod (=nejméně důležité) a maximálně 5 bodů (=nejvíce důležité). Dle naměřených hodnot z tabulky číslo 1 je možno pozorovat určitou diferenciaci důležitosti faktorů napříč všemi třemi firmami. Největší váhy přiřazovali respondenti všech společností vztahům na pracovišti a zajímavosti práce. Přestože velice důležité mzdové ohodnocení je zastoupeno vysokými počty bodů, je zřejmé, že v pracovní spokojenosti těchto firem nehraje tu nejvíce zásadní roli. Vedení by určitě mělo zajímat, že pracovníkům není lhostejná dobrá pověst firmy, což vede k lepší produktivitě a motivaci dosáhnout společně firemních cílů. Nejméně bodů přiřazovali respondenti možnosti podílet se na rozhodování, což úplně nekoresponduje s kreativním myšlením, které je ve všech podnicích hodně podporováno. Dalším faktorem, který získal méně bodového ohodnocení než ostatní, je jistota práce. V dnešní době je však velký nedostatek kvalitních developerů a je tudíž jasné, že při případné ztrátě zaměstnání, by pracovníci našli novou práci v oboru relativně rychle.

Přesto můžeme ze zjištěných hodnot shrnutých v tabulce 1 vyčíst určité zajímavosti. Například fakt, že ani jeden respondent nepřidělil důležitost jedna žádnému z faktorů. Dalším

zajímavým poznatkem se jeví, že zatímco respondenti ze společností DEEP VISION a ENIGOO ohodnotili faktor „pracovní podmínky a prostředí“ hodnotou 5 v cca. 50 % odpovědí, u společnosti speedlo tomuto faktoru nejvyšší hodnotu nedal ani jeden z odpovídajících. Jak bylo uvedeno, nejméně důležitá je pro zaměstnance možnost podílet se na rozhodování, na opačné straně důležitosti, tedy nejdůležitější, je pro dotázané flexibilita pracovní doby, kterou na škále 4 a 5 hodnotilo více než 70 % všech respondentů. Veškeré zjištěné hodnoty jsou názorně zobrazeny v tabulce 1.

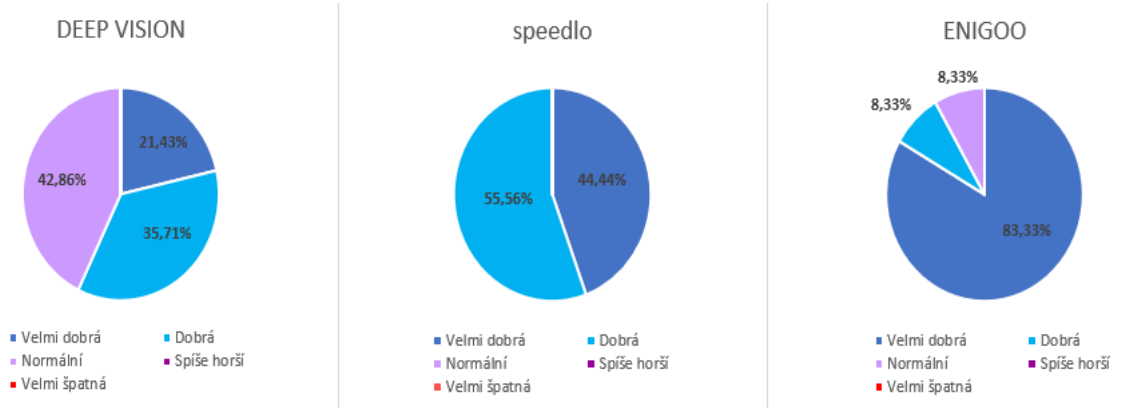
	DEEP VISION					speedlo					ENIGOO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mzdové ohodnocení	0,0%	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%	0,0%	16,7%	75,0%	8,3%
Jistota práce	0,0%	7,1%	21,4%	42,9%	28,6%	0,0%	22,2%	11,1%	44,4%	22,2%	0,0%	0,0%	25,0%	41,7%	33,3%
Zajímavost práce	0,0%	0,0%	7,1%	57,1%	35,7%	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Flexibilní pracovní doba	0,0%	14,3%	21,4%	14,3%	50,0%	0,0%	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%	8,3%	8,3%	25,0%	58,3%
Možnost kariérního růstu	0,0%	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%	8,3%	33,3%	33,3%	25,0%
Vztahy na pracovišti	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%	0,0%	11,1%	0,0%	33,3%	55,6%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	83,3%
Pracovní podmínky a prostředí	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%	11,1%	11,1%	77,8%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	16,7%	58,3%
Možnost podílet se na rozhodování	0,0%	14,3%	42,9%	35,7%	7,1%	0,0%	11,1%	44,4%	22,2%	22,2%	0,0%	8,3%	25,0%	33,3%	33,3%
Osobní rozvoj	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Dobrá pověst firmy	0,0%	7,1%	28,6%	42,9%	21,4%	0,0%	11,1%	11,1%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%	8,3%	25,0%	66,7%

Tabulka 1: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a jejich hodnocení (zdroj: vlastní zpracování)

III. část: Posouzení reálné situace pracovní spokojenosti

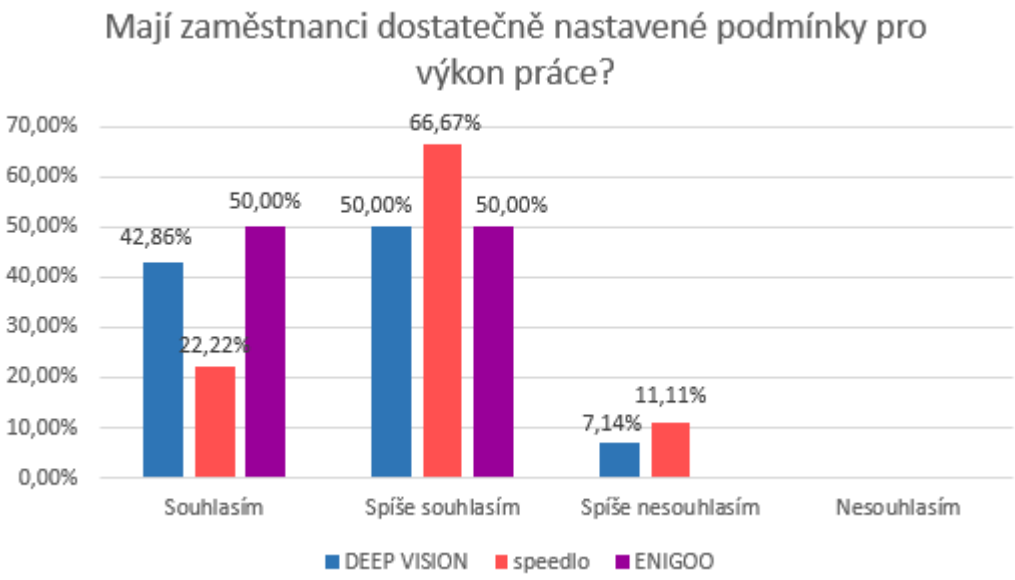
V tomto oddílu dotazníkového šetření, který navazuje na předchozí část, měli respondenti za úkol posoudit, jak jsou jednotlivé faktory pracovní spokojenosti nastaveny v jejich zaměstnání, a jestli se shodují s bodovým ohodnocení, které k faktorům předtím přiřadili. Celkem je v této části osm otázek, které reflektují tabulku 1: „Faktory ovlivňující pracovní spokojenost“.

Na začátek měli respondenti posoudit atmosféru v zaměstnání. Na výběr měli možnosti: velmi dobrá; dobrá; normální; spíše horší; velmi špatná. Poslední dvě možnosti nebyly v žádné ze tří společností vybrány, a tudíž se můžeme domnívat, že kolektiv a pracovní vztahy jsou na dobré úrovni. Nejlepší hodnocení je naměřeno ve společnosti ENIGOO, kde respondenti ohodnotilo atmosféru v zaměstnání jako velmi dobrou 83,33 % zaměstnanců. Naopak v podniku DEEP VISION necelých 43 % procent respondentů uvedlo, že je atmosféra normální, což nemusí ihned znamenat něco špatného, ale na druhou stranu ji kladně nehodnotí. Toto potvrzuje i výsledek předchozí otázky, kde vztahům na pracovišti byla přiřazena nejvyšší důležitost ve více než 50 % odpovědí zaměstnanců. Hodnoty jsou ukázány v grafu 5.



Graf 5: Atmosféra na pracovišti u zkoumaných firem (zdroj: vlastní zpracování)

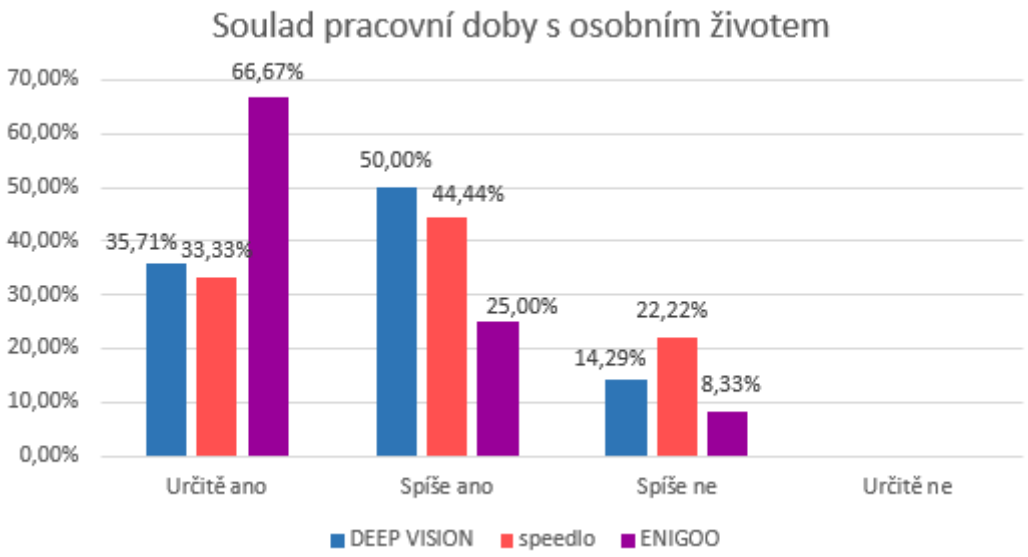
Další otázka pro zaměstnance všech společní byla založena na tom, zda mají nastavené dostatečné pracovní podmínky pro výkon práce. Tedy bylo zjišťováno, jestli jsou nastavená pravidla v souladu se zákoníkem práce, jestli nedochází např. k přetížení jejich pracovního místa či nesouměrné pracovní době, na kterou se více specializuje až otázka další. Hodnocení těchto pracovních podmínek zobrazených v grafu 6 vyšlo až na výjimky spíše pozitivně, kde respondenti s nastaveným systémem souhlasili u DEEP VISIONU ze 42,86 %, u speedla 22,22 % a ENIGOO 50 %. Větší procentní zastoupení má kategorie „spíše souhlasím“, která dosahuje u speedlo až 66,67 % a obou zbylých společnostní 50 %, což lze ale též hodnotit pozitivně.



Graf 6: Mají zaměstnanci dostatečně nastavené podmínky pro výkon práce? (zdroj: vlastní zpracování)

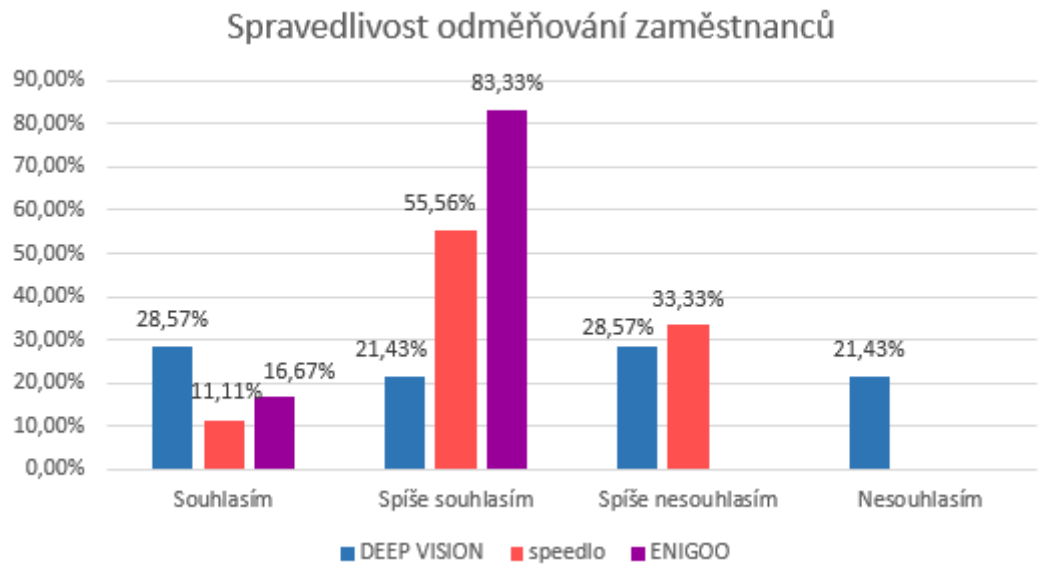
Následující bod dotazníku se týká sladění pracovní doby a osobního života zaměstnanců. Na svých portálech se společnosti prezentují vstřícným charakterem k pružné pracovní době,

kdy každý má právo zařídit si své osobní věci i například v pracovní době. Samozřejmě za podmínek splnění důležitých deadlinů svých úkolů. Každý má tedy možnost naložit s pracovní dobou tak, jak uzná za vhodné za podmínek stanovených zaměstnavatelem. V grafu 7: „Soulad pracovní doby s osobním životem“ je potvrzeno, že to tak opravdu funguje. Respondenti se až na výjimky přiklánějí k faktu, že jejich osobní a pracovní život je v souladu. Nejvíce spokojenosti s nastaveným systémem ukazuje společnost ENIGOO, kde až 66,67 % zaměstnanců potvrdilo, že pracovní a mimopracovní aktivity jsou v rovnováze. Za velmi pozitivní lze považovat v tomto případě to, že právě ve společnosti ENIGOO pracuje nejvíce zaměstnanců v kategorii „ženatý/vdaná s dětmi“, kde je taková balance složitá a důležitá zároveň. Při náboru nových zaměstnanců může tento faktor být velmi motivující, neboť právě work-life balance je pro mnoho jedinců nesmírně důležitý.



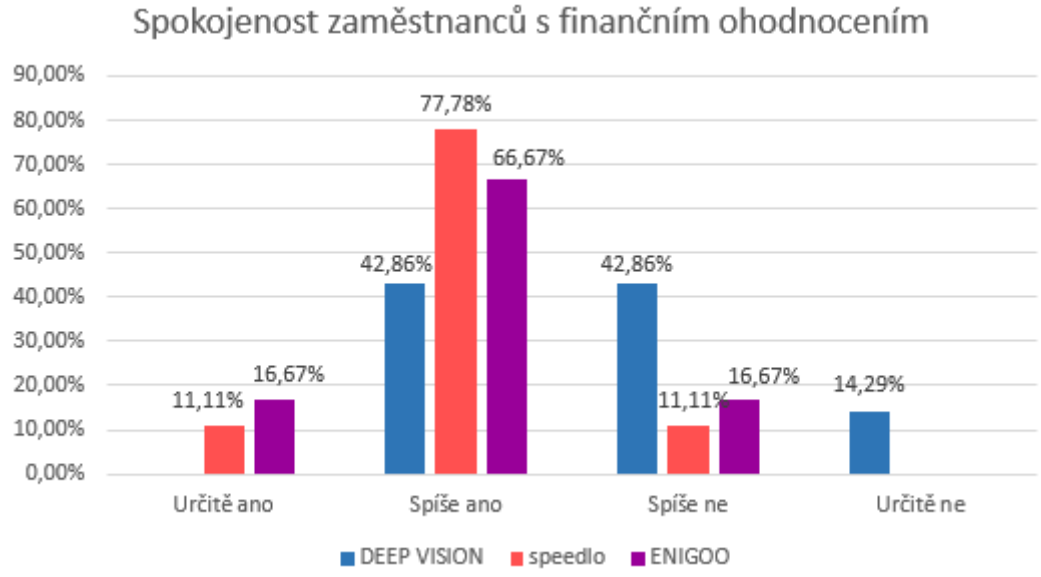
Graf 7: Soulad pracovní doby s osobním životem (zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka již nepřinesla zcela pozitivní ohlasy. Dotaz na respondenty byl ohledně spravedlivosti odměňování zaměstnanců včetně toho, jestli odráží jejich nasazení. Finanční ohodnocení je citlivým tématem v každém pracovním prostředí a může narušovat atmosféru mezi kolegy. S nespravedlivými výplatami například u mužských a ženských pohlaví na stejné vykonávané pozici se ještě bohužel denně setkáváme. U těchto společností však nebylo zjištěno, že by právě tento problém vedl k nesouhlasu s kladenou otázkou. V podniku DEEP VISION, kde byly hodnoty z grafu 8 až z 50 % naměřeny negativní, nebylo prokázáno, že by typ pohlaví či věk vedl k nespravedlivému odměňování zaměstnanců. Je potřeba vyzdvihnout, že všichni dotázaní ze společnosti ENIGOO vyjádřili souhlas se spravedlností v odměňování.



Graf 8: Spravedlivost odměňování zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Následující graf 9 navazuje na předchozí otázku a ukazuje, jak jsou respondenti spokojeni s finančím ohodnocením, které od zaměstnavatelů za svoji práci dostávají. Dá se tedy konstatovat, že naměřené hodnoty jsou předešlému grafu podobné. Ve společnostech speedlo a ENIGOO jsou zaměstnanci se svými platy spíše spokojeni až na drobné vyjímky a také vyjádřili nadpoloviční spokojenost se spravedlivostí v odměňování (u ENIGOO dokonce 100 %). Ve firmě DEEP VISION však tato skutečnost neplatí, jelikož ani jeden respondent neuvedl, že je s finančním ohodnocením naprosto spokojen a reakce opět nabývají i negativního charakteru dokonce u nadpoloviční většiny dotázaných.



Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením (zdroj: vlastní zpracování)

V této části dotazníkového šetření následovaly ještě další 3 otázky, pro které však není potřeba zpracovávat grafické ukázky. Jedna z otázek se týkala zajímavosti práce včetně toho, jestli zaměstnance práce baví. V drtivé většině byly odpovědi od všech tří firem kladné a pozitivní, především díky své pestrosti a různorodosti, kde je každý projekt v něčem nový a zajímavý.

Dále bylo dotazováno, zda vedení podporuje profesní růst, anebo se o něj jedinec stará sám. U všech podniků byla nejčastější odpověď: „ano, na základě mé aktivity“. To tedy znamená, že pokud zaměstnanec má potřebu se nějakým způsobem rozvíjet, je mu to od vedení umožněno.

Poslední otázka této části byla zaměřena na respekt názorů a oceňování pracovních výsledků od vedení. Zde opět téměř všechny odpovědi tento fakt potvrzují. Kreativní myšlení je velice podporováno a podněcování nových nápadů vítáno. Pracovníkům se dává najevo, když se jim něco povede, což v nich může vzbudit nadšení a zápal pro práci.

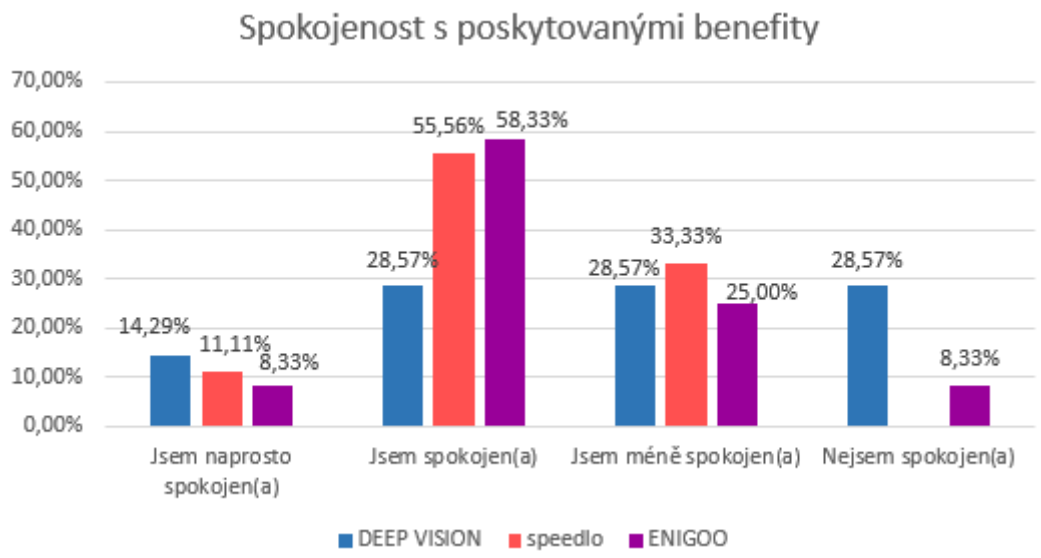
IV. část: Motivační prostředky a benefity

V další části dotazníku bylo zjišťováno, jaké motivační prostředky a benefity zaměstnanci preferují. Tabulka 2 ukazuje, jak respondenti tyto motivační prostředky bodově ohodnotili, bodová logika byla opět stejná. Nejmenší hodnocení připadlo služebnímu auto, které zaměstnanci pravděpodobně tolik nepotřebují. Umístění sídel společností je lokalizováno v centru Pardubic nedaleko vlakové zastávky a je pro ně snadno dostupné. Služebních cest je využíváno jen zřídka. Vysoká důležitost připadla dnům volna navíc, kde bylo od vedení zjištěno, že využívají čtyř týdenní výměru upravující zákoníkem práce. Z tabulky je patrné, že mimořádná finanční odměna získala stejné hodnocení jako být součástí úspěšné firmy, což je určitě pozitivně vnímáno a motivuje zaměstnance jako celek dosáhnout vytyčených cílů. Homeoffice už je v době po covidové pandemii standardem, a proto je ve všech firmách často využíván.

	DEEP VISION					speedlo					ENIGOO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Podílení se na vytváření inovací	0,0%	14,3%	21,4%	28,6%	35,7%	0,0%	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%	0,0%	8,3%	25,0%	50,0%	16,7%
Být součástí úspěšné firmy	0,0%	0,0%	35,7%	35,7%	28,6%	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%
Mimořádná finanční odměna	0,0%	0,0%	35,7%	35,7%	28,6%	0,0%	0,0%	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%
Služební auto k dispozici	42,9%	14,3%	35,7%	7,1%	0,0%	33,3%	33,3%	22,2%	0,0%	11,1%	16,7%	8,3%	33,3%	8,3%	33,3%
Homeoffice	14,3%	0,0%	7,1%	35,7%	42,9%	11,1%	11,1%	22,2%	33,3%	22,2%	8,3%	16,7%	8,3%	25,0%	41,7%
Dny volna navíc	14,3%	7,1%	7,1%	21,4%	50,0%	11,1%	0,0%	55,6%	11,1%	22,2%	0,0%	0,0%	8,3%	41,7%	50,0%
IT výbava (notebook, telefon,...)	0,0%	21,4%	42,9%	14,3%	21,4%	11,1%	22,2%	44,4%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	25,0%	41,7%	33,3%

Tabulka 2: Motivační prostředky a jejich hodnocení (zdroj: vlastní zpracování)

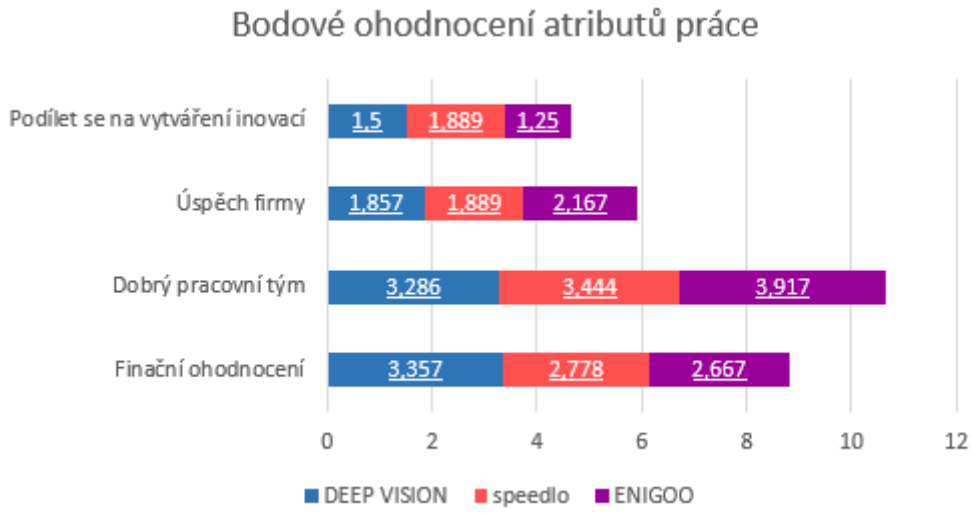
Na předchozí tabulku bezpochyby navazuje další otázka, která měla za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které od svého zaměstnavatele dostávají a také reálnou situaci preferovaných motivačních prostředků. Graf 10 ukazuje, že naprosto spokojena s poskytovanými benefity je jen minimální část respondentů. U společností speedlo a ENIGOO je však nadpoloviční většina s benefity „spokojen(a)“, což ukazuje, že volba těchto motivačních prostředků je relativně dobře nastavena. V DEEP VISION je absolutní většina respondentů méně či vůbec spokojena s poskytovanými benefity. Poohlédnutí na graf 9: „Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením“ nám ukazuje, že stejná část těchto zaměstnanců DEEP VISION uvedla, že s finančním hodnocením spokojena není. Výčet jednotlivých návrhů, co by zaměstnanci změnili, následuje v této podkapitole v sekci otevřených otázek, kde bylo u respondentů zjišťováno, jaké další benefity by od svého vedení navíc uvítali.



Graf 10: Spokojenost s poskytovanými benefity (zdroj: vlastní zpracování)

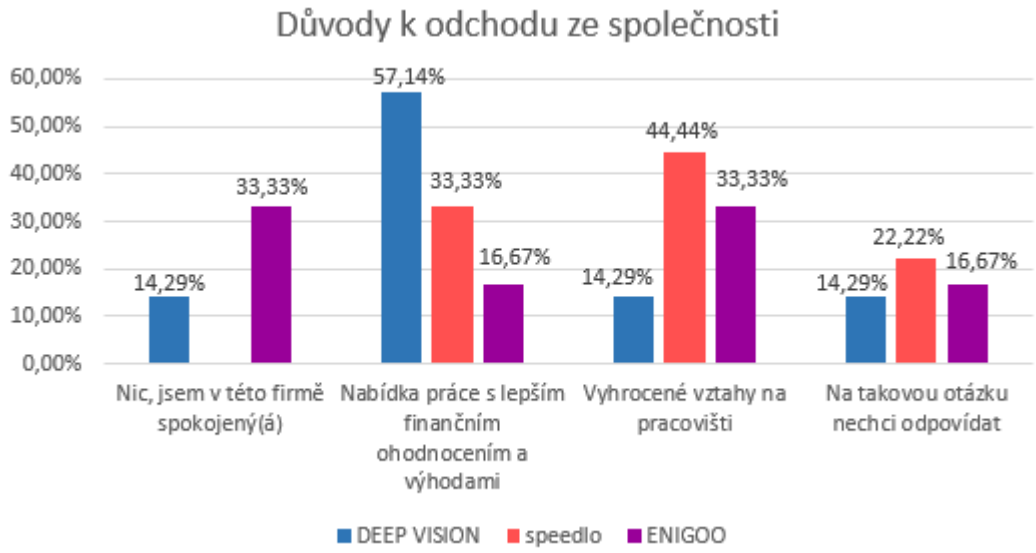
Následně měli respondenti seřadit atributy práce dle jejich subjektivní důležitosti. Jedná se o atributy finančního ohodnocení, dobrého pracovního týmu, úspěchu firmy a podílení se vytváření inovací. Nejvýše umístěnému atributu náleží 4 body, nejníže umístěnému 1 bod. V grafu 11 je ukázán bodový průměr jednotlivých pracovních atributů napříč všemi třemi firmami, které jsou uspořádány vedle sebe tak, aby byl pomocí součtu těchto průměrů vidět preferovanější faktor všech firem dohromady. Můžeme zde vidět značný rozdíl těchto preferencí, kde ve společnosti DEEP VISION je dle respondentů nejdůležitější faktor finanční ohodnocení s průměrem 3,357 bodů, se kterým jsou však na základě předešlých grafů nejvíce nespokojeni. Zbylé dvě společnosti upřednostňují dobrý pracovní tým před finanční odměnou,

což nám již ukázaly odpovědi z tabulky 1: „Faktory ovlivňující pracovní spokojenost“, kdy vztahům na pracovišti přiřadili v 55,6 % odpovědí, respektive u 83,3 %. U společnosti ENIGOO tento atribut zvolili téměř všichni respondenti a jeho průměr dosahuje 3,917 bodů. Z toho logicky vyplývá, že zaměstnanci těchto společností jsou s finanční odměnou daleko více spokojeni, jelikož i přes její vysokou důležitost, není primárním motivačním faktorem. Zbylé dvě příčky převzaly faktory úspěchu firmy a podílení se na vytváření inovací, což dle hodnot z tabulky číslo 2: „Motivační prostředky a jejich hodnocení“ nebylo na první pohled jasné.



Graf 11: Bodové ohodnocení atributů práce (zdroj vlastní zpracování)

Úplně poslední uzavřená otázka v tomto dotazníkovém šetření se zabývá důvody, kvůli kterým by byl zaměstnanec ochoten odejít ze společnosti. V grafu 12 lze vidět, že odpovědi jsou opět značně rozmanité a u každé firmy odlišné. U společnosti ENIGOO by v nejlepším případě důvod k odchodu buď žádný nebyl, anebo byl pouze při vyhrocených vztazích na pracovišti, neboť si firma zakládá na vztazích velmi přátelských. U společnosti DEEP VISION by důvod odchodu byl v případě lepší pracovní nabídky s finanční odměnou, což opět navazuje na grafy předešlé, kde právě finanční ohodnocení bylo nejvíce kritizováno a byla mu dána důležitost 3,357 bodů. Také nadpoloviční většina respondentů společnosti DEEP VISION vyjádřila spíše nespokojenost s poskytovanými benefity. U společnosti speedlo byly důvody k odchodu spíše rovnoměrně poděleny, nejvíce respondetů se však rozhodlo, že nebude odpovídat a žádný ze zaměstnanců neuvedl jako důvod k odchodu „nic“.



Graf 12: Důvody k odchodu ze společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Všechny dosavadní otázky v dotazníkovém šetření byly pro respondenty povinné, následný rozbor patří těm otázkám, které mohli zaměstnanci vyplnit pouze dobrovolně. Naštěstí účast na těchto nepovinných otázkách byla vysoká a lze z nich vyvodit patřičné závěry. Zaměstnanci se mohli nejprve svobodně vyjádřit, jaké benefity by navíc uvítali, poté vyjmenovat, co se jim ve firmě líbí nebo čeho si váží a nakonec, co by naopak změnili.

V tabulce 3: „Jaké benefity by zaměstnanci navíc uvítali“ je už na konkrétních příkladech ukázáno, jaké pracovní bonusy by zaměstnanci všech tří firem rádi obdrželi. Ve všech případech se zde objevily stravenky a více dnů dovolené nad rámec povinných čtyř týdnů. U společností DEEP VISION a ENIGOO byly často zmiňovány jazykové kurzy (hlavně anglický jazyk). Dále se u druhé zmíněné společnosti objevovaly často příspěvky na sport (např. MultiSport) a volnočasové aktivity, což je k povaze společnosti pochopitelné.

DEEP VISION	speedlo	ENIGOO
stravenky	více dnů dovolené	více dnů dovolené
více dnů dovolené	příspěvek na sport	jazykové a vzdělávací kurzy
jazykové a vzdělávací kurzy	školení	stravenky
penzijní připojištění		příspěvek na sport

Tabulka 3: Jaké benefity by zaměstnanci navíc uvítali (zdroj: vlastní zpracování)

Následující tabulka 4 již vysvětluje, co se respondentům na jejich firmě líbí a čeho si na ní váží. Dle analýzy všech odpovědí je důležité konstatovat, že opravdu v každé zkoumané firmě je skvělá atmosféra, panuje zde důvěra, neformální až přátelské vztahy, humor, otevřenost a kolektiv, který táhne za jeden provaz. Velice často se objevovaly pozitivní ohlasy

na flexibilní pracovní dobu a homeoffice, kdy vedení firem plně akceptuje každého jedince a dává mu v tomto ohledu svobodu. Úspěchy firmy a její dynamický rozvoj je dalším faktorem, který zaměstnance motivuje a dává jim najevo, že práci dělají dobře. Práce je baví a nabízené produkty jim dávají smysl. Tento výsledek víceméně odráží odpovědi z tabulky 1, kde právě těmto oblastem přiřadili respondenti nejvyšší důležitost.

DEEP VISION	speedlo	ENIGOO
flexibilní pracovní doba	flexibilní pracovní doba	kolektiv, atmosféra
kolektiv, atmosféra	kolektiv, atmosféra	skvělý produkt
homeoffice	důvěra, odpovědnost, volnost	firemní kultura
úspěchy firmy	zajímavost práce	dynamický rozvoj

Tabulka 4: Co se zaměstnancům na své firmě líbí (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka v dotazníkovém šetření se zabývala tím, co by zaměstnanci ve své firmě rádi změnili. Největší zásadní problém, který se týká hlavně DEEP VISION a ENIGOO, jsou interní procesy. Zaměstnanci se setkávají s problémy, které nejsou standardizovány a ubírají jim čas věnovat se věcem, které firmy posouvají dál. Objevuje se spoustu rozpracovaných věcí, které pak nejsou dotaženy do konce. S tím souvisí problém, že jsou málo specifikované pracovní pozice, které nedávají najevo pracovníkům jejich odpovědnost k části projektu. U společností speedlo a ENIGOO se vyskytoval nedostatek work-life balance, kdy se setkávají s nekončící pracovní pohotovostí. S tím se pojí i více dnů volna, které by zaměstnanci rádi uvítali. Dále by je uspokojilo i více mimopracovních aktivit a teambuildingů. U společnosti DEEP VISION byl zmiňován i větší zájem a respekt k zaměstnancům, který by prohluboval jejich motivaci a loajalitu k firmě. Na druhou stránku byla zmiňována vstřícnost vedení, když nastal u jednoho zaměstnance osobní problém. Nejdůležitější je komunikace, která by měla správně probíhat všemi směry a být ve firmě jeden pro druhého. Výčet změn, které by pracovníci ve své firmě rádi uvítali, ukazuje tabulka 5.

DEEP VISION	speedlo	ENIGOO
interní procesy	mimopracovní aktivity	interní procesy
finanční ohodnocení	work-life balance	work-life balance
mimopracovní aktivity	komunikace a aktuální dění	více definovat pozice (odpovědnost)
větší zájem vedení o zaměstnance		

Tabulka 5: Co by zaměstnanci na své firmě změnili (zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Zhodnocení výsledků

Tato podkapitola se zabývá vyhodnocením všech získaných dat z metody dotazníkového šetření a porovnáním, do jaké míry korespondují s teoretickými východisky a tím, jak se společnosti veřejně prezentují. Všechny tři společnosti si zakládají na přátelské a otevřené atmosféře, která jim zvedá produktivitu a nadšení z práce s motivačními prvky posouvat se dále. Zaměstnanci společností speedlo a ENIGOO dokonce svůj pracovní tým staví jako základní pilíř dobře fungující firmy, kde mu v grafu 11: „Bodové ohodnocení atributů práce" přiřadili v průměru více bodů než finančnímu ohodnocení, tedy u speedla 3,444 a ENIGOO dokonce 3,917. Tím potvrzují teorii od Štikara (2003), který ve své knize psal o tom, že atmosféra v týmu a zázemí pro pracovníky mohou mít daleko větší vliv na pracovní spokojenost než finanční odměna či jiné materiální benefity.

Studie, kterou se zabýval Yazici & Altun (2013), definuje pozitivní korelace spokojenosti v zaměstnání s pohlavím pracovníka, věkem a životní situací. Tedy tvrdí, že tyto faktory mohou vést k menší spokojenosti zaměstnance v práci, je-li pracovník v některém ohledu odlišný od ostatních a cítí se být znevýhodněn (mladý člověk ve starším kolektivu, genderová nevyváženost apod.). Přestože bylo díky dotazníkovému šetření zjištěno, že zaměstnanci tvoří skupiny různorodého charakteru týkající se věku, životní situace, délkou působení u firmy atd., neprokázalo se, že by tyto faktory měly vliv na nespokojenost zaměstnanců při práci, ani vliv na finanční odměnu či benefity. Souvztažnost nespokojenosti s finančním ohodnocením a zmiňovaných faktorů u společnosti DEEP VISION, kde v grafu 9: „Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením" je možné vidět u 57,15 % respondentů v sekci menší spokojenosti či nespokojenosti, nebyla nalezena a tudíž je zde prokázána nespokojenost na bázi individuálního charakteru.

Velmi důležitým faktorem pracovní spokojenosti je zajímavost a rozmanitost práce. Tento oddíl hodnotili respondenti velmi kladně. U společnosti DEEP VISION 85,71 % pracovníků v otázce číslo 7 dotazníkového šetření, jehož přesné znění je obsaženo v přílohách, odpovědělo, že práci shledávají určitě či spíše zajímavou, u speedlo a ENIGOO stejně odvětilo 100 % respondentů. Kociánová (2010) ve své knize uvedla, že zajímavost a různorodost práce je významným faktorem podporující spokojenost zaměstnanců.

Co se týče pojmu work-life balance, neboli sladěný pracovní a osobní život, respondenti ho hodnotili opět velmi kladně. Dle grafu 7: „Soulad pracovní doby s osobním životem" spokojenost vyjádřilo více než 75 % respondentů každé společnosti. Nicméně při vyplňování

otevřené otázky zaměřené na případné změny se tento faktor vždy alespoň dvakrát objevil. To ukazuje také tabulka 5: „Co by zaměstnanci na své firmě změnili“. Tuto skutečnost vysvětluje fakt, že respondenti jsou dle dotazníkového šetření v časté pracovní pohotovosti a musejí řešit pracovní problémy i z domova.

Zhodnocení pracovní spokojenosti na základě finančního ohodnocení a benefitů ukazují grafy 9 a 10. Zde byly zjištěny největší výkyvy hodnot vykazující nespokojenost s finanční odměnou společnosti DEEP VISION, kde žádný z nich neuvedl, že je s ní naprosto spokojen. S poskytovanými benefity stále 57,14 % respondentů této firmy nebylo spokojeno. U zbylých dvou společností speedlo a ENIGOO převahovala spíše spokojenost s těmito faktory. 88,89 % respondentů firmy speedlo uvedlo, že jsou spíše spokojeni či spokojeni s finanční odměnou a 66,67 % zaměstnanců je spokojeno s nabízenými benefity. U společnosti ENIGOO byl tento poměr 83,34 % spokojenosti s finančním ohodnocením a 66,66 % spokojenosti s nabízenými benefity. V grafu 12: „Důvody k odchodu ze společnosti“ byla naměřena hodnota případného odchodu ze společnosti u DEEP VISION z 57,14 % kvůli nabídce práce s lepšími výhodami a finanční odměnou. U speedlo a ENIGOO převažoval faktor vyhrocených vztahů na pracovišti, což opět potvrzuje jejich silnou vazbu na kolektiv a již zmiňovaných bodových ohodnocení v grafu 11.

Na druhou stranu je nutné konstatovat, že nabízené benefity, kterými se společnosti prezentují, a které jsou podrobně vypsány v kapitole 3, jsou opravdu odrazem reality a ve firmách fungují. Nicméně na základě průzkumu této diplomové práce se zjistilo, že jejich struktura by mohla být v určitých směrech odlišná. Inspiraci lze například čerpat z průzkumu B-inside (2019), který v obrázku 3 informuje o nejčastějších formách pracovních benefitů reflektující přání zaměstnanců. Zde je na prvním místě benefit v poskytování stravenek, což ostatně potvrdili v otevřené otázce zaměstnanci firem DEEP VISION a ENIGOO jako benefit, který jim chybí.

Celková spokojenost pracovníků všech tří společností je na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci vykonávají zajímavou práci v oblasti informačních technologií, která jim dává smysl a úspěchy firem je posouvají vpřed. Co se týče porovnání jednotlivých firem na základě všech vytvořených grafů z odpovědí respondentů, zaměstnanci společnosti ENIGOO si v ohledech spokojenosti vedou nejlépe. U společnosti DEEP VISION, kde byla již několikrát zmíněna větší nespokojenost s finanční odměnou a benefity, mají zaměstnanci jinak nastavené osobní preference. Nelze tedy jednoznačně tvrdit, že vedení firmy se dopouští

určitých chyb, jde spíše o to zjistit potřeby všech zaměstnanců a případně systém poupravit. Výčet možných budoucích změn je obsažen v kapitole číslo 5, která navrhuje managementu všech společností podniknout kroky na základě zjištěných skutečností v dotazníkovém šetření.

5. NÁVRH NA DOPORUČENÍ PODNIKU

V této kapitole diplomové práce jsou vzneseny nápady a návrhy zaměstnavatelům na základě předešlých zjištění, které by do budoucna mohly pomoci zlepšit spokojenost zaměstnanců společností DEEP VISION, speedlo a také ENIGOO. Přestože všichni zaměstnanci spadají pod jedno vedení mateřské společnosti, v dotazníkovém šetření se v sekci otevřených otázek objevovaly značné diference v odpovědích týkajících se změn a struktuře benefitů, které by zaměstnanci navíc uvítali. Doporučení tedy nelze vznést komplexně pro všechny zainteresované podniky, nýbrž je nutné informace sdělit každé individuálně.

U společnosti **DEEP VISION** se v sekci benefitů, které by zaměstnanci navíc uvítali, objevily u 35 % respondentů příspěvky na stravné, což je dne běžně poskytovaný benefit dle průzkumu B-inside (2019). Pracovníci této společnosti v odpovědích průzkumu byli nejvíce nespokojeni s finančním ohodnocením. Vedení by mohlo použít například korporátní nástroje pro srovnání platů v jejich oblasti podnikání a upravit tak finanční odměny u podhodnocených platů. V opačném případě by alespoň nespokojení zaměstnanci zjistili, že se v porovnání s ostatními špatně nemají. Dále by mělo vedení přemýšlet o zavedení delší dovolené než upravuje zákoník práce, jelikož se tento požadavek objevil u 28 % respondentů. Z praxe je delší dovolená již u většiny firem běžnou záležitostí (B-inside, 2019). V neposlední řadě byly zmiňovány jazykové kurzy a celkové sebevzdělávání. Být dobrý v oboru a součástí zajímavé fungující společnosti je u zaměstnanců z DEEP VISION velice motivujícím faktorem, který je posouvá dál. To by mohl zajistit vyhrazený čas napříč všemi podniky na tzv. „dev. talks“, kde by si zaměstnanci všech tří společností mohli předávat cenné informace a radit si s problémy u projektů.

Podobně jako u předešlé společnosti, respondenti ze **speedlo** uváděli velmi často požadavek na více dnů dovolené. Ocenili by také strukturu benefitů založenou na jejich konkrétních individuálních potřebách, jelikož každého motivují jiné prostředky. U 33 % respondentů byl vznesen požadavek zlepšit komunikaci uvnitř i mimo společnost. Chtějí vědět, co se ve společnosti aktuálně děje a řešit problémy ještě dříve, než nastanou. Jako důležité cítí zaměstnanci kladení důrazu na jejich pracovní rozvoj, který je však nutné sladit s work-life balance. Otevřenost a komunikace ve firmě jsou v tomto ohledu na místě.

U společnosti **ENIGOO** respondenti v dotazníkovém šetření v sekci změn často zmiňovali, že interní procesy firmy nejsou standardizované a řešení problémů zaměstnancům ubírá drahocenný čas, který by mohli věnovat důležitějším věcem ve fungování firmy.

Tomu by mohla pomoci již zmiňovaná kooperace napříč celou firmou a vyřešit situaci týkající se zdokonalení procesů. Je zde možné navrhnout například uspořádání panelové diskuse nebo brainstormingu. Tím se mohl částečně splnit i požadavek na týmová setkání všech zaměstnanců. Dále by zaměstnanci uvítali mimopracovní aktivity v podobě určitého teambuildingu, aby ještě více prohloubili své pracovní vztahy, na kterých si společnost velice zakládá. U této sportovně a aktivně založené společnosti by pracovníci ocenili jisté příspěvky na sportovní aktivity v podobě například MultiSport kartičky, kterou zmínilo 24 % respondentů. V neposlední řadě byly zmiňovány také stravenky, stejně jako u společnosti DEEP VISION.

Na závěr této kapitoly je nutné konstatovat, že navržená doporučení jsou pouze autorovy nápady a podněty, které byly převzaty z nejčastěji se vyskytujících požadavků na změny od respondentů dotazníkového šetření této diplomové práce a není nijak nařizováno aplikovat je v zainteresovaných podnicích. Na druhou stranu použitím těchto doporučení se v určité míře pracovní spokojenost zaměstnanců zvýší, neboť identifikovat slabá místa byla hlavní podstata výzkumu. Celkové znění dotazníkového šetření je poskytnuto vedoucímu managementu společností, aby ho v budoucnu mohli použít opakovaně a porovnat případnou implementaci změn.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo ve vybraných podnicích DEEP VISION s.r.o., speedlo s.r.o. a ENIGOO s.r.o. na základě analýzy přístupu vedení vybrat vhodnou metodu a realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců včetně navržení doporučení k jejímu zlepšení.

První část práce byla literární rešerše k problematice řízení lidských zdrojů, která byla nezbytnou pomůckou pro pochopení koncepce vedení zainteresovaných firem. Poté navazovalo souvislé definování pojmu spokojenosti zaměstnanců, včetně pozitivních i negativních faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Důležitou součástí byla kapitola věnovaná motivačním faktorům a benefitům, které mívají finanční i nefinanční charakter a mají různý vliv na zaměstnance. Závěrem této části bylo představeno několik výzkumných metod, které popisují, jak lze spokojenost zaměstnanců měřit včetně uvedení jejich výhod a možnosti použití.

Praktická část diplomové práce se nejprve zabývala představením všech tří zúčastněných podniků ve výzkumu tak, aby byla přiblížena jejich provázanost a ukázány obchodní vztahy holdingu. Kapitola 4 již představila metodu dotazníkového šetření, která byla při tomto výzkumu použita a logické uzpůsobení pro jeho vyhodnocování. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek, které svým charakterem navazovaly na teoretická východiska z první části práce.

Výsledky průzkumu ukázaly hned několik pozitivních faktorů týkajících se především kvalitně nastavených pracovních podmínek, zajímavosti práce, dobrého pracovního kolektivu, souladu work-life balance a dalších. Tyto výsledky potvrdily nejen prezentaci firem okolnímu světu na svých portálech, ale také teorie o spokojenosti citovaných autorů v této diplomové práci. Důkazy nespokojenosti se nejvíce objevovaly v problematice finančního ohodnocení a benefitů, kde nejvíce negativních odpovědí na otázku v dotazníku vyslovilo více než 50 % respondentů ze společnosti DEEP VISION, pro které je dle znázornění v grafu 11 význam finanční odměny nejdůležitější. Další neshody a návrhy na změny, které zaměstnanci uvedli v otevřených otázkách, jsou evaluovány v kapitole číslo 5 týkající se doporučení podnikům.

Celková spokojenost zaměstnanců společností DEEP VISION s.r.o., speedlo s.r.o. a ENIGOO s.r.o. je však na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci si zakládají na důvěře kolektivu, jeho utužování a motivace celku podávat výborné výsledky pro zajímavé projekty, které obstarávají.

POUŽITÁ LITERATURA

- **Knižní zdroje**

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

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., & BEATTY, R. W. (2009) The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact. Harvard Business Review Press. ISBN 9781422135112.

BECKER, G., S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Third Edition, Chicago : The University of Chicago Press, 1993, ISBN 0-226-04120-4.

BYARS, L. L. & RUE, L. W., 2008. Human Resource Management: Nint edition. McGraw-Hill/Irwin. ISBN 0071287698.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

ERDÉLY, Evžen. Baťa - Švec který dobyl světa. Praha: Omega, 2013. ISBN 978-80-7390-037-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRUEGER, R. A. & CASEY, M. A., 2014. Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research: Fifth edition. SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1483365244.

NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

MASLOW, A. H. Motivace a osobnost. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery (3. vyd.). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

ŘEZANKOVÁ, Hana. Analýza dat z dotazníkových šetření. (Čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 9788090659483.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

- **Vědecké články**

BOWLING, N. A., ESCHLEMAN, K. J., & WANG, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. Journal Of Occupational & Organizational Psychology, 83(4), 915-934. doi:10.1348/096317909X478557.

JUDGE, Timothy A., et al. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Journal of applied psychology, 2017.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc, 1990.

NILSSON, Lars; JOHNSON, Michael D.; GUSTAFSSON, Anders. The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. Journal of Quality management, 2001.

MAARLEVELD, Maartje; VOLKER, Leentje; VAN DER VOORDT, Theo JM. Measuring employee satisfaction in new offices–the WODI toolkit. Journal of Facilities Management, 2009.

Reichheld, Frederick F. One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. 2003.

SHRM – The Voice of All Things Work [online]. Copyright © 2017. Dostupné z: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Executive-Summary.pdf.

YAZICI, H., & ALTUN, F. (2013). Type-ABehavior, Gender, and Job Satisfaction: A Research on Instructors. Educational Sciences: Theory & Practice, 13(3), 1455-1459. doi:10.12738/estp.2013.3.1531.

- **Internetové zdroje**

Marketingový výzkum trhu B2B | Agentura B-inside s.r.o.. Marketingový výzkum trhu B2B | Agentura B-inside s.r.o. [online]. Dostupné z: https://www.b-inside.cz/.

Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Dostupné z: https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27540065/deep-vision-sro/.

Speedlo. Proč speedlo? [online]. Copyright © 2009-2023. Dostupné z: https://proc.speedlo.cz/.

Vstupenkový systém – Enigoo [online]. Copyright © 2023. Dostupné z: https://enigoo.cz/.

Vývoj softwaru a mobilních aplikací | DEEP VISION s.r.o.. [online]. Copyright © 2023. Dostupné z: https://www.deepvision.cz/.

Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět. HRozně dobrý čtení | LMC [online]. Copyright © 1996-2023 . Dostupné z: https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet.

- **Ostatní zdroje**

Interní dokumenty společností DEEP VISION s.r.o., speedlo s.r.o. a ENIGOO s.r.o.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: *Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců vybraných společností*……..62

PŘÍLOHA A: *Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců vybraných společností*

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentem pátého ročníku na ekonomické fakultě v Pardubicích a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se zabývá pracovní spokojenosti ve Vaší firmě DEEP VISION/speedlo/ENIGOO.

Šetření bude zcela anonymní, a proto Vás prosím o upřímný a objektivní pohled na věc. Výsledky tohoto dotazníku budou poté předneseny Vašemu vedení a mohou mít vliv na případné zlepšení některých skutečností. Zároveň budou zpracovány v mé diplomové práci.

Dotazník Vám zabere maximálně 15 minut.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Vojtěch Pavlák

I. část: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

1. Ohodnoťte, jak jsou pro vás důležité následující faktory pracovní spokojenosti. (5 = nejvíce důležité; 1 = nejméně důležité).

/	1	2	3	4	5
Mzdové ohodnocení					
Jistota práce					
Zajímavost práce					
Flexibilní pracovní doba					
Možnost kariérního růstu					
Vztahy na pracovišti					
Pracovní podmínky a prostředí					
Možnost podílet se na rozhodování					
Osobní rozvoj					
Dobrá pověst firmy					

II. část: Posouzení reálné situace pracovní spokojenosti

2. Jaká je podle vašeho názoru atmosféra na pracovišti?
    - Velmi dobrá
    - Dobrá
    - Normální
    - Spíše horší
    - Velmi špatná

3. Máte vytvořené dostatečné pracovní podmínky a prostředí pro výkon práce?
    - Souhlasím
    - Spíše souhlasím
    - Spíše nesouhlasím
    - Nesouhlasím

4. Máte nastavenou pracovní dobu, která je v souladu s Vaším osobním životem?
    - Určitě ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Určitě ne

5. Odměňování zaměstnanců je spravedlivé a odráží jejich nasazení.
    - Souhlasím
    - Spíše souhlasím
    - Spíše nesouhlasím
    - Nesouhlasím

6. Jste spokojeni se svým mzdovým ohodnocením?
    - Určitě ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Určitě ne

7. Shledáváte práci, kterou děláte, za zajímavou a baví vás?

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

8. Podporuje vedení váš rozvoj nebo se o svůj profesní růst staráte jen vy sám/sama?

- Jen já sám/a
- Ano, na základě mé aktivity
- Pro svůj profesní rozvoj mám plnou podporu vedení
- Nic takového neprobíhá

9. Respektují nadřízení vaše názory a oceňují pracovní výsledky?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

III. část: Motivační prostředky a benefity

10. Ohodnoťte, jak jsou pro vás důležité následující motivační prostředky. (5 = nejvíce důležité; 1 = nejméně důležité).

/	1	2	3	4	5
Podílení se na vytváření inovací					
Být součástí úspěšné firmy					
Mimořádná finanční odměna					
Služební auto k dispozici					
Homeoffice					
Dny volna navíc					
IT výbava (notebook, telefon,…)					

11. Jste na základě svých preferencí spokojeni s benefity, které Vám společnost poskytuje?

- Jsem naprosto spokojen(a)
- Jsem spokojen(a)
- Jsem méně spokojen(a)
- Nejsem spokojen(a)

12. Seřaďte, jak jsou pro vás důležité následující pracovní atributy ve Vašem zaměstnání.
    - Dobrý pracovní tým
    - Finanční ohodnocení
    - Úspěchy firmy
    - Podílení se na vytváření inovací

13. Co by Vás přimělo k odchodu ze společnosti?
    - nic mě nenapadá, jsem v této firmě spokojený(á)
    - nabídka práce s lepším finančním ohodnocením, s osobními výhodami pro mě
    - vyhrocené vztahy s kolegy na pracovišti
    - na takovou otázku nechci odpovídat

14. Uveďte, jaké benefity byste navíc uvítali? *(volitelné)*
    (otevřená otázka)

15. Co se Vám ve firmě líbí a proč? *(volitelné)*
    (otevřená otázka)

16. Co byste ve společnosti naopak změnili? *(volitelné)*
    (otevřená otázka)

IV. Část: Demografické údaje

17. Jaké je Vaše pohlaví?
    - Muž
    - Žena

18. Jaký je Váš věk?
    - Méně než 25 let
    - 26-35 let
    - 36-45 let
    - 46 a více let

19. Jak dlouho působíte u firmy?
    - Méně než 1 rok
    - 1-3 roky
    - 3-5 let
    - Více než 5 let

20. Jaká je Vaše životní situace?
    - Svobodný/á
    - Žiji s přítelem/přítelkyní
    - Ženatý/vdaná bez dětí
    - Ženatý/vdaná s dětmi
    - Nechci uvádět